

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Petra Otavová

TEORIE SITUAČNÍHO VEDENÍ A JEJÍ APLIKACE V OBLASTI OČNÍ OPTIKY V ČESKÉ REPUBLICE

SITUATIONAL LEADERSHIP THEORY AND ITS APPLICATION
IN THE OPTICAL BUSINESS IN THE CZECH REPUBLIC

Praha 2011

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jiří Buriánek, CSc.

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. PhDr. Jiřímu Buriánkovi, CSc. za cenné připomínky a odborné rady, stejně jako Mgr. Zuzaně Podané, kterými přispěli k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji všem svým respondentům za spolupráci, protože bez nich by diplomová práce nemohla vzniknout.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 30. dubna 2011

vlastnoruční podpis autora

Abstrakt

Teorie situačního vedení, ústřední téma diplomové práce, je v současnosti jednou z oblastí zkoumaných v sociologii organizace a řízení. Primárním cílem práce je zmapovat manažerské styly řízení vedoucích pracovníků prodejen ve specifické oblasti oční optiky v České republice, určit, zdali jsou manažeři efektivní v řízení svých podřízených pracovníků, a to vše s ohledem na teorii situačního leadershipu podle Blancharda a Herseyho. Práce je převážně empirickou studií zabývající se problematikou stylů řízení jednotlivců na vyšších pracovních pozicích v organizacích působících ve vybraném oboru a jejich efektivnosti na podřízenou sociální skupinu nazývanou tým. V metodologické části bude představen výzkumný nástroj kvantitativního charakteru modifikovaný autorkou tak, aby mohl být využit v českém prostředí v konkrétní oblasti a následně aplikovaný na cílové skupiny. Teoretická východiska a poznatky by pak měly vhodně dokreslit výsledky analýz získaných dat.

Klíčová slova:

Teorie situačního vedení, vedoucí, styl vedení, rozsah stylů, adaptabilita stylů, zralost vedených

Abstract

The Theory of Situational Leadership, the core of the thesis, has become nowadays one of the intensively studied area in Sociology of management. The primary goal to be accomplished here in this thesis is to examine leadership styles of leaders in the optical business in the Czech Republic and to determine if the leaders are effective when exercise leading the followers, all with regard to Blanchard's and Hersey's Situational Leadership Theory. The main part of the thesis consists of empirical study which focuses on leaders and their leadership styles in optical organizations as well as their effectiveness in leading team of followers. The quantitative survey tool modified by author so can be used in czech environment will be introduced in the methodological part of the thesis. The theoretical assumptions should appropriately illustrate the analytical results obtained by the research.

Keywords:

Situational Leadership Theory, leader, leadership style, style range, style adaptability, follower readiness

ÚVOD.....	7
1 VYSVĚTLENÍ POJMŮ VEDENÍ (LEADERSHIP, VŮDCOVSTVÍ) A ŘÍZENÍ.....	9
2 VÝVOJ VEDENÍ OD MOTIVACE K SITUAČNÍMU VEDENÍ.....	11
2.1 Vedení a motivace	12
2.1.1 Hawthornské studie.....	12
2.1.2 Teorie X a Y.....	13
2.1.3 Teorie IM.....	14
2.2 Vědecký management a škola human relations	15
2.3 Teorie rysů	16
2.4 Teorie stylů	17
2.4.1 Studie leadershipu Ohio State University	18
2.4.2 Studie leadershipu Michiganské univerzity	20
2.5 Teorie GRID	21
2.6 Existuje nejlepší styl vedení?.....	22
2.7 Kontingenční přístup	22
2.8 Reddinův 3-D model.....	24
3 TEORIE SITUAČNÍHO VEDENÍ	27
3.1 Základní koncepce	27
3.2 Základní model situačního vedení	32
3.3 Teorie situačního vedení očima výzkumníků	35
4 APLIKACE TEORIE SITUAČNÍHO VEDENÍ V OBORU OČNÍ OPTIKY	
V ČESKÉ REPUBLICE - EMPIRICKÁ STUDIE.....	41
4.1 Východiska a osobní motivace	41
4.2 Předmět a cíle	43
4.3 Objekt výzkumu	44
4.4 Metoda výběru, organizace sběru dat	44
4.5 Metodika průzkumu	46
4.6 Charakteristika datového souboru	53
4.7 Analýzy a interpretace	56
4.7.1 Modelové situace a jejich výstupy	57
4.7.2 Zralost vedených zaměstnanců	98
4.7.3 Shrnutí.....	111
4.8 Za oponou aneb kazuistiky jako zdroj nových otázek	115
4.8.1 Kazuistika č. 1	116
4.8.2 Kazuistika č. 2.....	118
4.8.3 Kazuistika č. 3.....	120
4.8.4 Shrnutí.....	122
4.9 Návrhy, doporučení, další kroky	123
4.10 Limity studie.....	125
ZÁVĚR	128
Seznam použité literatury	130
Seznam tabulek	137
Seznam grafů.....	138
Seznam obrázků	138
Seznam příloh.....	138

Seznam použitých zkratk

CTI	Critical Task Inventory (Soupis pracovních úkolů)
HR	High Relationship (Vysoká míra podpůrného chování vedoucího)
HT	High Task (Vysoká míra direktivního chování vedoucího)
LEAD	Leadership Effectiveness and Adaptability Description (Popis efektivnosti a adaptability vedoucího - originální název dotazníku)
LBDQ	Leader Behavior Description Questionnaire (Předchůdce dotazníku LEAD)
LOQ	Leader Opinion Questionnaire (Předchůdce dotazníku LEAD)
LR	Low Relationship (Nízká míra podpůrného chování vedoucího)
LT	Low Task (Nízká míra direktivního chování vedoucího)
R1	Readiness 1 (Úroveň zralosti 1)
R2	Readiness 2 (Úroveň zralosti 2)
R3	Readiness 3 (Úroveň zralosti 3)
R4	Readiness 4 (Úroveň zralosti 4)
P	Pravděpodobnost
PPO	První Poradenská Optická
S1	Style 1 (Styl vedení "Přikazování")
S2	Style 2 (Styl vedení "Koučování")
S3	Style 3 (Styl vedení "Přikazování")
S4	Style 4 (Styl vedení "Delegování")
SLT	Situational Leadership Theory (Teorie situačního vedení)

ÚVOD

„Nejlepší vedoucí je ten, kdo má talent vybrat ty správné lidi a dostatek důvěry dát jim příležitost, aby ukázali, co umí.“

Theodore Roosevelt (1858 – 1919)

Uplynulo již téměř století od doby, kdy Theodore Roosevelt pronesl svůj citát, a i přesto o něm můžeme říci, že zůstává stále vysoce aktuálním. Podíváme-li se na něj s odstupem času poznamenání zkušeností s aplikací řady teorií a konceptů, jejichž počet významně roste od poloviny 20. století, uvědomíme si, že americký prezident v druhé části citátu nehovořil o ničem jiném než o stylu vedení delegování, který takto o několik dekad později nazvali autoři Hersey a Blanchard ve své teorii situačního vedení.

Vzniku teorie situačního vedení v takové podobě, v jaké ji známe dnes, předcházelo ale ještě mnoho teorií a zkoumání, které byly verifikovány, a některé z nich následně falzifikovány odborníky sociálně - vědních disciplín. Jejich odkaz nevyčíslitelné hodnoty spočívá v tom, že již od dávných dob máme k dispozici mnoho empirických a teoretických důkazů k tomu, abychom mohli oprávněně předpokládat, že důraz na lidský faktor a zejména jeho motivující vedení na všech úrovních řízení je nezanedbatelnou, finančně nenákladnou a všude dostupnou rezervou zvyšování pracovní produktivity vedoucích až k naplnění organizačních cílů.

Drucker, guru managementu, píše, že úspěšné organizace se od těch neúspěšných liší jedním hlavním významným atributem - dynamickým a efektivním leadershipem. Zdůrazňuje, že vedoucí v podniku jsou tím základním a nejvzácnějším zdrojem jakéhokoliv podnikání. (Drucker, 1998: 95)

A skutečně se dnes stále častěji potvrzuje, že špičkové firmy pochopily, že jejich hlavní konkurenční výhodou jsou lidé. Lidé, kteří umí své podřízené motivovat a vést efektivně tak, aby ochotně plnili své pracovní úkoly a přispěli tak k naplnění cílů organizace. Dokladem toho mohou být všudypřítomné nabídky manažerských kurzů lákající na témata školení jako vedení lidí, delegování, asertivita, leadership, soft skills atp. Nejinak situaci vidí i majitelé očních optik. Z rozhovorů s několika z nich vznikl nápad realizovat výzkumné šetření leadershipu mezi vedoucími v očních optikách, které by mohlo odhalit případné nedostatky v konkrétních oblastech vedení a poskytnout tak cenné podklady pro realizaci školení vedoucích. Využití modelu situačního vedení autorů Herseyho a Blancharda bylo

po prostudování dostupných zdrojů jasnou volbou z důvodu jeho obsahové komplexnosti, širokých modifikačních možností a zejména z důvodu jeho možného využití jako školícího nástroje.

Struktura práce

Následující studie si klade za cíl představit a přiblížit koncepci situačního leadershipu, doposud ne hojně reflektovanou v českém prostředí, s důrazem na otestování aplikačního potenciálu využitého nástroje, čemuž odpovídá i členění textu.

První kapitola je úvodem do tématu vůdcovství a s ním spojené terminologie. Vysvětluje nejen samotný pojem, ale především odlišuje pojmy vedení a řízení, což autorka považuje za zcela zásadní, a proto řadí tuto problematiku na počátek studie.

Pro pochopení celého konceptu SLT¹ je v práci zařazena druhá kapitola, která mapuje nejdůležitější milníky ve vývoji teorií motivace a vůdcovství, které významně ovlivnily vznik teorie situačního vedení. Od dob Hawthornských studií se přes studie, v nichž vznikaly již první jednodimenzionální modely, postupně přeneseme až do 70. let 20. století, ve kterých byl vytvořen vícedimenzionální model vedení a ten pak využit autory Herseyem a Blanchardem jako základ pro vypracování jejich teorie situačního vedení.

Seznámení s teoretickými východisky v předchozí kapitole má usnadnit porozumění teorii situačního vedení, její základní koncepci a modelu, jimž je věnována kapitola číslo tři. Zařazena je i podkapitola o dosud realizovaných výzkumných šetřeních, ve kterých situační vedení hraje elementární úlohu.

Podkapitola o výzkumných šetřeních ukončuje teoretickou část studie a je spojnicí s navazující částí empirickou. Realizovaná empirická studie, která aplikuje dosud nabyté poznatky o vedení v oboru oční optiky a jejích zaměstnanců na konkrétních pracovních pozicích ve firemní hierarchii, je obsažena v kapitole číslo čtyři. V této kapitole jsou zařazeny po obecném představení základních výzkumných aspektů (předmětu a cíle, objektu, metody výběru, metodiky průzkumu, charakteristiky výzkumného souboru atp.) analýzy kvantitativních šetření a vzápětí kvalitativní studie dat, jež jsou pro přehlednost každá zvlášť zakončeny shrnutím dosažených výsledků. Součástí čtvrté a poslední kapitoly jsou také návrhy a doporučení vyplývající z výsledků analýz. Na samotný závěr připojujeme diskusi o limitech této studie, které tímto připouštíme.

¹ Z angl. Situational Leadership Theory.

1 VYSVĚTLENÍ POJMŮ VEDENÍ (LEADERSHIP, VŮDCOVSTVÍ) A ŘÍZENÍ

Koncept vůdcovství, z angličtiny známý také jako leadership či vedení, je od prvopočátku spojován se sociálně vědními disciplínami jako je psychologie, politické vědy a sociologie. Sociologie definuje vůdcovství jako „*vedení lidí, vykonávání moci nebo vlivu individuem v kolektivě, skupině (organizaci, komunitě, národu, ve skupině národů)*“ (Petrusek, 1996: 1394). Jednotlivé disciplíny však nahlíží na fenomén vůdcovství a jeho atributy rozličnou optikou, což se projevuje v množství interpretací významu konceptu, a proto jej nelze snadno generalizovat. Podíváme-li se blíže, zjistíme, že za kritérium psychologických věd je považováno poznání vlastnosti či vlastností osobnosti vůdce. Politické vědy zkoumají formy činnosti (vedení) nějakým způsobem význačných osobností vůdcovství, vysvětlující nutnost existence národních a politických vůdců. Sociologické studie vůdcovství se soustředí primárně na prostředky a cesty, jakými vůdce získávají a maximalizují existující vztahy moci v organizacích, komunitách, státech, a na dopady různých stylů vedení na sociální struktury a sociální instituce projevující se v rozhodnutích, příkazech, akcích vůdců, které přispívají k udržení statu quo. Sociologové studují situaci skupin, zachování či narušení sociálních struktur a sociálních institucí, organizací pod vlivem různých typů vůdců (Petrusek, 1996: 1394).

S rozvojem sociálních věd se vyvíjel i samotný pojem a nutnost jeho jasného vymezení ve společnosti. Zlom nastal v polovině 20. století se vznikem nové disciplíny nazvané organizační chování², která se zabývá diagnostikou projevů chování a jednání lidí v organizačních soustavách a v procesech organizování s cílem naučit se takto poznané chování (jednání) nejen respektovat, ale také ovlivňovat žádoucím směrem tak, aby organizace mohly úspěšně fungovat (Tureckiová, 2009: 5), mezi jejíž předchůdce patří již Taylorovo vědecké řízení a Hawthornské studie (Bělohlávek, 1996: 34), v nichž došlo k syntéze dosavadních poznatků o koncepci vůdcovství sociálně vědních disciplín, které lze označit za zdrojové organizačnímu chování. Pro interdisciplinární organizační chování se stalo stěžejním předmětem studium dosavadních teorií leadershipu, které vedlo k tomu, že se vedle řízení (tzv. managementu) vedení stalo klíčovým atributem zkoumání v organizaci.

² Z angl. Organizational Behavior.

Nutnost odlišit pojmy vedení a řízení podnítila zájem odborníků o tuto oblast. Závěry zněly následovně. *Zatímco řízení je chápáno jako nástroj dosahování cílů v organizaci efektivním získáváním, rozdělováním, využíváním a kontrolováním všech zdrojů - lidí, financí, zařízení, budov, informací a znalostí* (Armstrong, 2008: 16), vůdcovství se týká výhradně zdrojů lidských, a to ne výlučně vždy v organizačním kontextu. O vůdcovství hovoříme s každým cílevědomým pokusem jednotlivce ovlivnit jednání jiných ve snaze dosáhnout jakýchkoliv cílů, jež nemusí být nutně konzistentní s cíli organizace. Hersey a Blanchard (1993: 5) se domnívají, že obecně nejužívanější definicí vůdcovství je ta, která charakterizuje leadership jako *proces ovlivňování činnosti individua či skupiny ve snaze dosáhnout cílů v určitém situačním kontextu*. Matematicky jmenovaní autoři vyjádřili teorii vůdcovství (V)³ jako funkci tří základních proměnných (1) líder (L)⁴, (2) jedinec či skupina (J)⁵, (3) situační faktory (S) následovně: $V = f(L, J, S)$ (Hersey, a další, 1993: 94). Takto obecně definovaný pojem vůdcovství se vztahuje k jakémukoliv kontextu a nepojednává striktně hierarchicky o jedinci (J) jako o podřízeném a vůdci (L) jako o nadřízeném. Vůdcovství je v moderní společnosti chápáno jako konsensuální, ve shodě se zájmy společnosti, nikoliv prosazované formou násilí a hrozeb. Vůdce hraje roli motivátora, inspiruje, získává následovníky a prostřednictvím jejich oddanosti určuje směr působení, domnívají se Hersey a Blanchard (1993: 12). Z výše řečeného vyplývá, že vůdcovství je širším konceptem než management. Management se v tomto ohledu stává druhem vůdcovství, ve kterém dosažení organizačních cílů má nejvyšší prioritu. Jinak řečeno, řízení ve smyslu cílevědomého působení na lidi je prakticky podloženo především schopností efektivního vedení pracovníků (Pavlica, 2000: 138). Efektivní vůdcovství lze považovat za přidanou hodnotu managementu.

V realitě existuje tolik pojetí pojmu vůdcovství, kolik je teorií zabývajících se s tímto předmětem, a s každým dalším odborným akademickým šetřením tomu tak pravděpodobně bude i v následujících letech. Shrňme tedy jádro současné koncepce vůdcovství slovy Miloslava Petruska (1996: 1395) takto: *„Svět je v důsledku své složitosti řízen lidmi, jejichž vůdcovské kvality nepřesahují lidské schopnosti, ale kteří dokáží jednat efektivně, umějí nalézt správná řešení, čas od času mají talent, nedrží se vždy přidělené cesty, ale umějí oslovit své stoupence.“*

³ Z důvodu sjednocení terminologie, jasné interpretace a přidržení se praxe se dopustíme zjednodušení v tom smyslu, že v této práci nebudeme rozlišovat mezi pojmy vedení (leadership, vůdcovství) a řízení.

⁴ Z výše zmíněných důvodů nebudeme rozlišovat ani mezi pojmy manažer a vedoucí, jak by si právem zasloužily, ale vedoucí budou dále manažeři, nadřízení, lídři, šéfové, vůdci atp.

⁵ Pro vedenou skupinu budeme pak užívat termíny jako podřízení, vedení, následovníci, pracovníci atp. bez sebemenšího úmyslu dehonestovat pracovní pozici této sociální skupiny.

2 VÝVOJ VEDENÍ OD MOTIVACE K SITUAČNÍMU VEDENÍ

Touha porozumět lidskému chování a poznání důležitosti leadershipu jak ve veřejném, tak v soukromém sektoru vyústily ve velký objem výzkumů. Stogdill (Stogdill, 1974: in Fairholm, 2009: 5) uvádí, že v roce 1974 existovalo již na 3000 studií leadershipu lišících se úrovní komplexnosti teorie a metodologických preferencí výzkumníka. Změť dosavadních přístupů ale vedla ke zmatení a nejednotnosti koncepce leadershipu, obojí zapříčiněno zejména plochým a úzkým pohledem některých výzkumníků, stejně tak jako absencí hlubších teorií, které by umožnily integraci získaných poznatků (Yukl, 1988: in Fairholm, 2009: 5). Čtyři desetiletí výzkumu leadershipu sice přinesly řadu zjištění „...avšak nekonečná akumulace empirických dat nebyla schopna vyprodukovat jednotný náhled na vůdcovství“, uvádí Stogdill (1974: 7).

Jednotlivé přístupy nicméně lze klasifikovat podle Yukla (1989: 144) na ty, jejichž primárním záměrem je zkoumat atributy moci lídra, chování lídra, rysy vůdců či situační faktory. Ačkoliv sjednocení výzkumných záměrů ve formulování jednotné definice leadershipu nebylo dosud dosaženo, můžeme sledovat značný vývoj právě ve studiích rysů vůdců, chování, moci lídrů a situačních faktorů. Pravděpodobně tento fakt vede k názoru, že vůdcovství a styly vůdců jsou nyní vnímány komplexněji než kdykoliv předtím. Na leadership je dnes v souladu s dosavadními poznatky nazíráno jako na určitý druh umění zkombinovat osobnostní rysy lídra se schopnostmi ovlivňovat následovníky svým jednáním v konkrétní situaci vedoucí k naplnění sjednaných cílů.

Následující kapitola se proto bude věnovat empirickým studiím a teoriím leadershipu tak, jak se postupně vyvíjely a umožnily dnešní komplexní přístup v této problematice. Zároveň tím sledujeme linii vývoje od jednodimenzionálních přes dvoudimenzionální modely až k třídimenzionálnímu situačnímu modelu autorů Herseyho a Blancharda. Stručný přehled významných milníků (motivačních teorií a teorií leadershipu) pro vznik situačního vedení přehledně zobrazuje tabulka 1. Jak vyplývá z tabulky, Hersey a Blanchard (Hersey, a další, 1993: 95) řadí mezi studie, které také formovaly leadership do podoby, v jaké jej známe dnes, mimo jiné i motivační teorie. A právě poznání existence vztahu mezi teorií leadershipu a teorií motivace sehrálo významnou roli při vzniku teorie situačního vedení. Proto ještě před samotným studiem vývoje leadershipu řadíme kapitolu č. 2.1, která nás stručně seznámí

s pracemi, jejichž předmětem zkoumání je motivace, a které přispějí ke snazší orientaci v problematice situačního vedení.

Tabulka 1: Významné milníky v rozvoji zkoumání leadershipu

Autor	Teorie	Časové období ⁶
Taylor	Vědecký management	1911
Mayo	Hawthornské studie	1933
Stogdill	Ohio State Studies	1948
McGregor	Teorie X-Y	1957
Blake - Mouton	Manažerská mřížka	1964
Argyris	Teorie IM	1964
Fiedler	Kontingenční model	1967
Reddin	3D Management	1967
Hersey - Blanchard	Situační Leadership	1969

Zdroj: Převzato a upraveno autorkou z (Hersey, a další, 1993: 95).

2.1 Vedení a motivace

Vědecký zájem o motivaci jedinců jako základních elementů organizace sahá již do počátků 20. století. „*Chcete-li lidi vést, motivujte je*“, praví známý výrok. „*Motivace jako vnitřní proces, který působí na to, že se v určité situaci jedinec zachová způsobem, jenž povede k dosažení cíle, je úzce spjata s vedením, ale i řízením*“, píše dále Tureckiová (2007: 37). Pochopení lidského chování a jeho motivů umožní individuům v rolích vůdců, manažerů nejen získat odpovědi na některé minulé otázky, ale do jisté míry i predikovat, měnit a kontrolovat budoucí chování jedinců v organizacích. Organizace jako motivující prostředí proto hraje významnou roli v dosažení cílů vedoucích manažerů, čehož si byli vědomi i autoři konceptu situačního vedení, a tak se neváhali inspirovat pracemi svých předchůdců, které krátce představíme níže a které významně ovlivnily finální podobu teorie situačního leadershipu.

2.1.1 Hawthornské studie

První práce studující chování lidí v organizacích spadají do 30. let 20. století, kdy výzkumníci v Hawthorne, Illinois uskutečnili sérii výzkumů zabývajících se vlivem změn v osvětlení na produktivitu zaměstnanců ve společnosti Western Electric. Původní pracovní hypotéza zněla: *vyšší míra osvětlení povede k vyšší produktivitě*. Byla vybrána experimentální skupina, na které se testoval vliv změn osvětlení, a kontrolní skupina, která pracovala v normálních

⁶ Uvedená časová období korespondují s daty, kdy byly poprvé publikovány výsledky výzkumů a představeny konkrétní modely nebo teorie jmenovaných odborníků.

podmínkách. Hypotéza byla potvrzena, experimentální skupina skutečně vykazovala vyšší produktivitu, avšak stejně tak i kontrolní skupina.

K výzkumu byla proto přizvána skupina odborníků z Harvardské univerzity v čele s Eltonem Mayem, která uskutečnila experiment na skupině žen pracujících v továrně a trvajícím rok a půl. Výsledky vedly k závěrům, že míra produktivity nezávisí na fyzických podmínkách a změnách v továrně, ale na lidském faktoru (v tomto výzkumu lidským faktorem dělnice v továrně) a na uspokojování jeho potřeb (více Mayo, 1933). Výzkum dále pokračoval fází, ve které výzkumníci realizovali řízené rozhovory s 20 000 zaměstnanci společnosti. Nejenže rozhovory měly terapeutické účinky, měly hlavně za následek to, že se poprvé v organizacích management začal zabývat nutností studia mezilidských vztahů a potřeb individuů na pracovišti.

2.1.2 Teorie X a Y

McGregor (1960) navazující na práci Eltona Maya studoval v 60. letech 20. století vedoucí a jejich postoje k podstatě zaměstnance jako jedince, jeho pracovní motivaci a tomu odpovídající způsob vedení. Na základě získaných poznatků formuloval teorii X pro tradiční organizace, ve kterých je centralizovaná moc, organizační struktura je ve tvaru hierarchické pyramidy a práce je pravidelně kontrolována. Hypotézy *teorie X* zněly následovně (i) *lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se vyhnout práci*, (ii) *protože lidé neradi pracují, musejí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a při práci musejí být kontrolováni*, (iii) *pracovníci se vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechají řídit* (Bělohlávek, 1996: 36). Vedoucí uznávající tento koncept kladou důraz na přísnou supervizi pracovníků, strukturování jejich pracovního dne a kontrolu výkonu. Poznání, že předpoklady *teorie X* nejsou obecně platné a nevedou k takové motivaci individuů, která by zajistila plnění organizačních cílů, podnítila postulaci McGregorovy alternativní *teorie Y*, která především předpokládá, že (i) *pro člověka je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava nebo odpočinek*, (ii) *pracovník rád přijímá samostatnost a odpovědnost*, (iii) *schopnost samostatného rozhodování je v populaci silně rozšířena, není záležitostí několika málo jedinců* (Bělohlávek, 1996: 37).

Jak uvádí Hersey a Blanchard (1993: 60-61), *teorie X* a *Y* nezkoumají skutečné chování vedoucích, ale jejich postoje či predispozice v chování k podřízeným. Z toho vyplývá nutnost tyto postoje kombinovat, protože například předpoklady *teorie Y* nemusí být vhodné aplikovat v situaci, ve které podřízený vyžaduje direktivní způsob vedení a kontrolu.

2.1.3 Teorie IM⁷

Chris Argyris o čtyři roky později (1964) identifikoval s vědomím odlišnosti postojů a chování ve svých pracích tzv. *vzory chování A a B*. Ve svém výzkumu objevil souvislosti mezi McGregorovou teorií X a vzorem chování A a taktéž mezi teorií Y a vzorem chování B. Individua, u nichž byl identifikován vzor A, se vyznačovala tím, že nedávala najevo své pocity, nebyla otevřená, odmítala experimentování. Jejich chování bylo charakteristické přísnou supervizí a vysokým stupněm struktury. Naopak individua se vzorem chování B byla otevřená, dávala najevo své pocity, byla přístupná experimentování. Jejich chování bylo více podpůrné směrem k podřízeným. Argyris (1971: 12) však zdůrazňuje, že ačkoliv teorie XA a YB jsou ve většině případů spojeny v každodenním životě jedinců, nemusí to tak nutně být - za určitých podmínek vzor chování A může odpovídat teorii Y a vzor chování B teorii X. Z toho vyplývá, že nejčastější kombinací vzorů chování manažerů jsou XA a YB, ale není vyloučena ani kombinace XB a YA. Když vedoucí používá vzor A, podporuje a pomáhá svým podřízeným rozvíjet schopnosti a dovednosti nutné k rozvoji sebeřízení, a tak si vytváří půdu pro to, aby mohl začít jednat jako YB vedoucí. Vedoucí B pak své podřízené kontroluje méně, věří v jejich vlastní sebekontrolu. V tomto pracovním prostředí jsou podřízení schopni plnohodnotně naplňovat potřeby, jako je uznání, potřeba seberealizace, uspokojení z práce.

Podle Argyrise (Argyris, 1957: in AMACOM, 2003: 48) stále převažuje ve většině organizací aplikace teorie X, proto se rozhodl učinit výzkum průmyslových organizací s cílem zjistit, jaké efekty mají manažerské praktiky na chování individuí v pracovním prostředí. Studoval charakteristiky vývoje podřízených od jejich dětství do dospělosti. Výsledkem byl tzv. IM model o sedmi dimenzích (Patrick, 2002: 33):

- 1) Individua se vyvíjí od pasivních dětí k aktivním dospělým,
- 2) individua se vyvíjí ze stavu závislosti na ostatních v období dětství k relativní nezávislosti v dospělosti,
- 3) individua v dětství jsou schopna chovat se jen několika málo způsoby, v dospělosti mnoha různými způsoby,
- 4) individua v dětství mají jen mělké, nevyrovnané a příležitostné zájmy, v dospělosti zájmy hlubší a silnější,

⁷ Z angl. Immaturity – Maturity theory znamená teorie od nezralosti ke zralosti. V současnosti se však vžil anglický název, který se běžně nepřekládá, či jen zkratka IM.

- 5) individua v dětství vnímají jen přítomnost, s přibývajícím věkem se mění časová perspektiva, začínají vnímat minulost i budoucnost,
- 6) individua jsou v dětství podřízena rodině a společnosti, s přibývajícím věkem dosahují rovného postavení s ostatními dospělými,
- 7) individua v dětství si neuvědomují sebe sama, s přibývajícím věkem si začínají uvědomovat sebe sama a učí se sebekontrolu.

Tento vývoj od nedospělého jedince k dospělému je podle Argyrise zdravý a lze ho zaznačit na jedno kontinuum. Přirozená tendence k dosažení posledního a nejvyššího stádia dospělosti je funkcí externích faktorů a lze je dosáhnout pouze ve společnosti. Proto organizace hraje významnou roli v procesu dospívání. Dospívání je podle něj latentní jev, který je aktivován jen v určité situaci a za specifických podmínek. Všechny změny jsou potlačovány a omezovány kulturou a normami ve společnosti. Argyris uznává, že existuje tendence k dosažení posledního a nejvyššího stádia dospělosti, avšak jen málokdo se dokáže vyvinout k úplné dospělosti a dosáhnout konce kontinua.

Sám Argyris svoji teorii empiricky podložil experimentem, který trval jeden rok a uskutečnil se v továrně na rádia. Experiment spočíval v uložení větší míry zodpovědnosti pracovním na úkolu výroby produktu. Výsledkem bylo významné zvýšení produktivity, náklady v důsledku chybovosti klesly o 94 % (Hersey, a další, 1993: 69).

Z výše zmíněného vyplývá, že poskytnout pracovníkům příležitost k růstu a rozvoji při plnění úkolu vede nejen k uspokojení jejich psychologických potřeb a požadavků na bezpečnost v práci, ale také motivuje a umožňuje využít více potenciálu při plnění organizačních cílů. Studie v oblasti motivace vznikaly současně s koncepcemi vůdcovství a navzájem ze svých poznatků čerpaly. V následujících několika stránkách budou nastíněny základní směry vývoje leadershipu až k situačnímu vedení s integrací poznatků motivačních teorií.

2.2 Vědecký management a škola human relations

„Otázka vedení pracovníků je snad nejstarším, nejvíce atraktivním a také nejvíce propracovaným tématem organizačního chování“, domnívá se Bělohávek (1996: 203). Již začátkem 20. století se přesouvá zkoumání od výkonnosti dělníků k efektivnosti vedoucích. Tento přesun je spojen se dvěma školami organizační teorie – s myšlenkovým proudem

nazývaným vědecký management⁸ orientovaným na úkol a na jeho jednostrannost reagující školou human relations, jež klade důraz na lidské vztahy na pracovišti.

Základní kámen teorie vědeckého managementu Frederica Winslowa Taylora tvoří názor, že lidé jsou pouhými nástroji, které mohou být manipulovány vůdci (Buriánek, 1996: 90). Primární povinností vůdce je ustanovení výkonnostních kritérií tak, aby bylo dosaženo cílů organizace, neboli důraz je kladen především na potřeby organizace a managementu, nikoliv na potřeby individuí.

S rozvojem teorie human relations, jejímž zakladatelem byl již zmiňovaný Elton Mayo, ustupuje idea člověka jako stroje a do popředí se dostávají mezilidské vztahy, důraz na jedince, jeho pocity a postoje (Čakrt, 1991: 471). Funkcí vůdce je podle tohoto učení podpora kooperativního dosažení cíle v rámci skupiny jakožto vývoje a růstu podřízených.

Jak vědecký management, tak teorie human relations přispěli velkým dílem k rozvoji zkoumání teorie vedení. Rozproudili boj o hledání pravidel pro nalezení a odlišení efektivních lídrů od těch málo efektivních.

2.3 Teorie rysů

V době mezi světovými válkami se stalo hlavním stimulem rozvoje personálního výběru vedoucích tušení těsné souvislosti mezi úspěšností organizace a kvalitou těchto vedoucích pracovníků (Bělohlávek, 1996: 204), jež byli vybíráni na základě výsledků IQ testů. Avšak brzy byl zpochybněn názor, že k identifikaci dobrého vedoucího postačí test inteligence. Věřilo se, že *rysy efektivního vedoucího jsou vrozeny*⁹ jen některým jedincům, a proto jestliže bude odhaleno, jak identifikovat a měřit tyto kvality, budeme schopni odlišit i efektivní vedoucí jedince od neefektivních. Tehdejší výzkumná šetření postulovala několik rozlišných závěrů, z nichž některé uvádíme.

Eugene E. Jennings (1961: 30) v práci *The Anatomy of Leadership* uvádí, že se nepodařilo za padesát let studií věnovaných teorii rysů určit jednu charakteristiku či soubor rysů, které by spolehlivě predikovaly efektivní vedoucí od neefektivních. Yukl (1989: 176) se domnívá, že

⁸ Z angl. Scientific management.

⁹ Důsledkem pojetí vůdce jako „velkého muže“ byl vznik železného zákona oligarchie formulovaný Robertem Michelsem již v roce 1911 a definice Weberova charismatického vůdcovství. Max Weber rozlišil charismatické, tradiční a legální vůdcovství dle typu panství. Rutinizace charismatu převádí postupně charismatické vůdcovství ve vůdcovství tradiční, charakteristické vysokým sociálním postavením vůdců, a v konečném důsledku i tradiční vůdcovství transformuje v legální formu, vyznačující se pravidelnou obměnou ve vůdcovských pozicích. (Petrusek, 1996: 1394).

premisa o rysech, které by signifikantně určily dobrého vedoucího, nebyla nikdy ve výzkumech potvrzena. Naopak se dnes již ví, že některé charakteristiky zvyšují pravděpodobnost úspěchu lídra, ale v žádném případě negarantují efektivnost, relativní důležitost různých rysů závisí na povaze situace, ve které je vedení uplatňováno. Warren Bennis (1984) realizoval pětiletou studii vynikajících vedoucích a jejich podřízených a byl schopen identifikovat čtyři společné rysy, oblasti kompetencí sdílené všemi devadesáti respondenty.

V pozdějších pracích se ukázalo jako relevantní zkoumat i negativní rysy, které možnému vůdci bránily v dosažení a maximálním využití potenciálu vůdcovství. McCall a Lombardo (1983) se zabývali rozdíly mezi manažery, kteří uspěli ve své snaze dosáhnout cíle a dosáhli pozice v TOP managementu, a mezi těmi, kteří těsně před dosažením cíle vyhořeli.

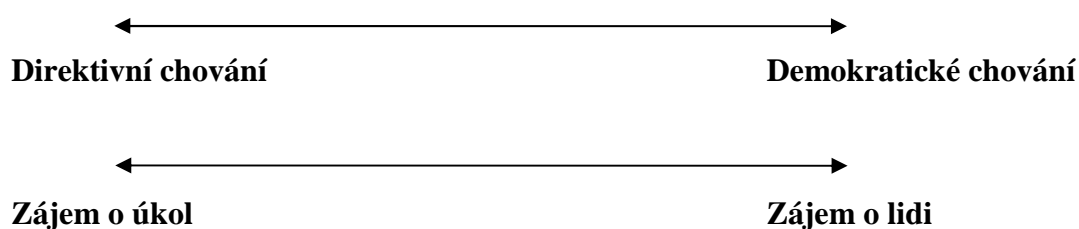
Lze konstatovat, že nedostatek validních výstupů teorie rysů podnítl další výzkumy zabývající se vůdcovstvím.

2.4 Teorie stylů

Do popředí se mezi rokem 1945 a 1960 dostává teorie stylů neboli také behaviorální teorie vedení. Výzkumné otázky behaviorálních přístupů zněly následovně: (i) *Jaká je samotná povaha práce vůdce/manažera?* (ii) *Jak by mělo být chování vůdců klasifikováno?* (iii) *Jaké typy manažerského chování jsou efektivní?* Zjednodušeně lze říci, že se hledal manažerský styl, který je jediný efektivní. Styl vedení byl chápán jako dimenze chování lídrů, kterou je již možno empiricky změřit (Warr, 2002: 304). Hlavní metodou přístupu se stalo PAPI¹⁰ dotazování. Ačkoliv bylo vytvořeno přes třicet modelů, téměř na všechny lze nahlížet čtyřmi rozměry, které se projevují v chování vůdců: (i) *zájem o úkol*, (ii) *zájem o lidi*, (iii) *direktivní chování*, (iv) *demokratické chování* (Koontz, 1959: 435).

¹⁰ Klasická metoda sběru dat, která využívá papírových materiálů (dotazníky a pomocné karty), což vyžaduje odborně školené tazatele.

Obrázek 1: Kontinuum stylů vedení



Zdroj: Převzato a upraveno autorkou z (Bělohlávek, a další, 2006: 143).

Odborníci výzkumných center Univerzity v Ohiu a Michiganské univerzity aplikovali jiný přístup, který stojí za hlubší poznání.

2.4.1 Studie leadershipu Ohio State University

Rozsáhlé výzkumné projekty iniciované v letech 1945 Výborem pro výzkum obchodu na Univerzitě v Ohiu odhalily odlišné dimenze v chování lídrů spojené s odlišnou úrovní efektivnosti výkonu role. Výzkumníci vedeni Ralphem Stogdilem definovali dvě dimenze jednání lídrů: (i) tzv. „*initiating structure*“ dále jako *struktura* a (ii) „*consideration*“ dále jako *úcta* (Hersey, 1969: 24).

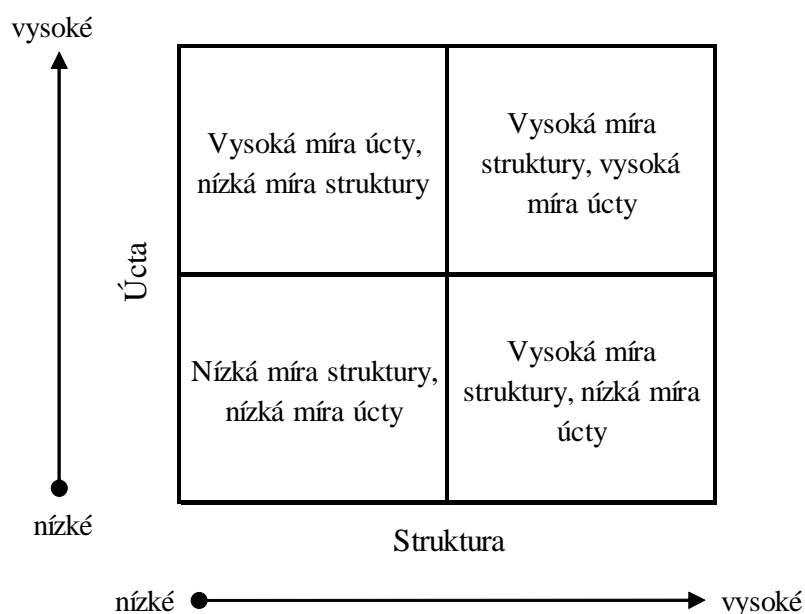
První z nich se vztahuje k činnostem lídra, jakými jsou plánování a organizování práce a pracovních úkonů ostatních. Dimenze je deskriptivní do té míry, do jaké vedoucí iniciuje a organizuje aktivity svých podřízených tak, aby byl úkol včas a správně splněn. Struktura zahrnuje trvání vedoucího na dodržování standardů, vytváření časového rozvrhu a dodržování termínů při plnění úkolů. Vedoucí explicitně rozhoduje, co a jak musí být uděláno, ustanovuje komunikační kanály, legální vzory chování následovníků a metody výkonu práce na pracovišti. Podřízení jsou podporováni skrze definování a strukturování pracovních úkonů (Bass, 2008: 540).

Naopak dimenze úcty se soustředí na budování a udržování vztahů na pracovišti. Tato dimenze ukazuje míru, s jakou vedoucí projevuje zájem o blaho ostatních členů skupiny. Mezi projevy patří uznání za odvedenou práci, kladení důrazu na pracovní spokojenost, udržení a posilování sebeúcty podřízených tím, že s nimi zachází jako se sobě rovnými. Takovýto vedoucí se zaměřuje na budování vztahů a vzájemné důvěry.

Ke zkoumání stylů vedení byl vyvinut metodologický nástroj známý pod názvem LBDQ¹¹ (více Cartwright, 1960). LBDQ obsahoval dohromady třicet položek, z nichž jedna polovina se vztahovala a vyčerpávala první dimenzi. Druhých patnáct výroků vystihovalo chování lídra, který ve vedení prosazuje spíše udržení dobrých vztahů než důraz na organizační kulturu. Respondenti u každého výroku zaškrtovali na škále (vždy, často, občas, zřídka, nikdy) frekvenci, s jakou jejich lídr využívá určitého stylu chování v běžném pracovním procesu. Jako doplněk LBDQ vznikl tzv. LOQ¹². LOQ na rozdíl od LBDQ, který vyplňovali vedoucího přímí podřízení, spolupracovníci, přímí nadřízení, sloužil jako odraz sebepercepce lídra a byl vyplňován přímo jím.

Analýzy dat prokázaly, že struktura a úcta jsou dvě odlišné dimenze pozorovatelného chování lídrů, čili je nelze zobrazit jako až doposud studované styly na jediném kontinuu. Poprvé vzniká dvoudimenzionální model chování vedoucích pracovníků. Ilustrace čtyř kvadrantů vzniklých kombinacemi dimenzí je uvedena na obrázku 2.

Obrázek 2: Dvoudimenzionální model vedení Ohio State University



Zdroj: Převzato a upraveno autorkou z (Hersey, a další, 1993: 102).

¹¹ Z angl. Leader Behavior Description Questionnaire. Příklad položek v dotazníku LBDQ pro dimenzi „úcta“: Vedoucí si vždy najde čas vyslechnout své podřízené. Vedoucí je ochoten realizovat změny. Vedoucí je přátelský a přístupný. (Hersey, a další, 1993: 101)

Příklad položek pro dimenzi „struktura“ Vedoucí přiřazuje uvážene jednotlivé úkoly různým členům týmu. Vedoucí od svých podřízených vyžaduje, aby dodržovali pravidla a standardy. Vedoucí podřízené informuje o tom, co je od nich očekáváno. (Hersey, a další, 1993: 101)

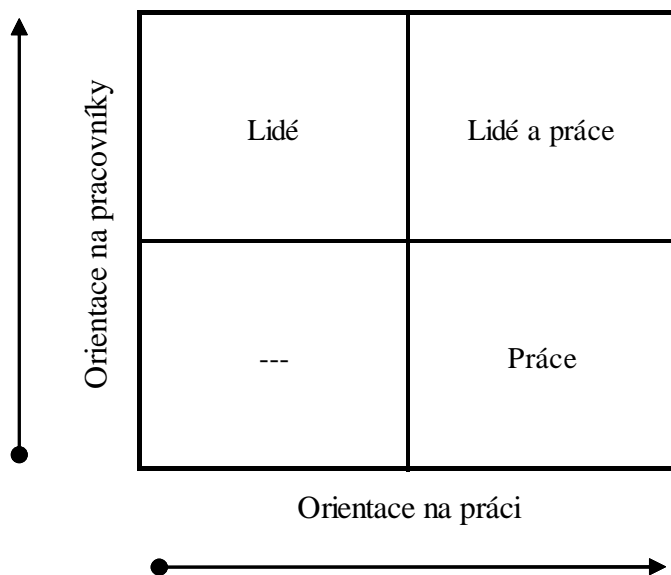
¹² Z angl. Leader Opinion Questionnaire.

2.4.2 Studie leadershipu Michiganské univerzity

Výzkumné centrum na Univerzitě v Michiganu přistupovalo ke studiu vedení vyhledáváním shluků vlastností, které zahrnovaly různé ukazatele efektivity. Výzkumníci byli schopni identifikovat dvě dimenze chování vedoucích v pracovním procesu nazvané *orientace na pracovníky* a *orientace na práci*.

Dimenze orientace na pracovníky odpovídá dimenzi úcty, stejně jako dimenze orientace na práci se shoduje s dimenzí struktury objevenou vědci z univerzity v Ohio. Osoby orientované na pracovníky zdůrazňovaly v procesu vedení vztahy na pracovišti a potřebu nahlížet na každého podřízeného jako na individuum s vlastními potřebami. Pracovně orientovaní vedoucí akcentovali produkci a technické aspekty práce. Zaměstnanci jsou vnímáni jako nástroje k naplnění cílů organizace. Závěry Michiganské univerzity postulují, že efektivní vedoucí (i) *mají tendenci své podřízené podporovat a uspokojovat jejich potřeby*, (ii) *si osvojují metody skupinové supervize a strategie*, (iii) *mají tendenci stanovovat cíle, které jsou orientovány na vztahy* (Patrick, 2002: 20).

Obrázek 3: Dvoudimenzionální model vedení Michigan University



Zdroj: Převzato a upraveno autorkou z (Bělohlávek, a další, 2006: 144).

Behaviorální teorie chápou styl vedoucího jako závisle proměnnou a studují její vliv na organizační efektivnost a plnění pracovních úkolů. Problémem většiny výzkumných šetření Univerzity Ohio a Michiganské univerzity je podle Herseyho a Blancharda (1993: 112)

nedostatek zájmu o situační faktory. Efektivní leadership se vždy odehrává za určité situace v určitém prostředí, a proto je nezbytně nutné zařadit do modelu situační proměnné. Tuto hypotézu potvrzují i další zkoumání. Jen malá část empirického materiálu se věnovala kauzálním analýzám mezi proměnnou efektivní styl vedení a kriteriálními proměnnými jako míra produktivity, tendence k odchodu ze zaměstnání, absentismus, stres, pracovní spokojenost. Výsledky byly ve většině případů inkonzistentní, což War (2002: 305) přičítá opomenutí proměnné, jakou je chování podřízených. Dalším faktorem by mohla být povaha samotných kriteriálních proměnných a míra závislosti dvou a více kriteriálních proměnných. Stodgill prokázal pozitivní korelaci mezi vedoucími orientovanými na své podřízené a produktivitou této skupiny ve 47 studiích a nulovou či zápornou korelaci ve 46, zatímco vedoucí orientující se na úkol byli pozitivně zkorelováni se skupinovou produktivitou ve 47 případech, s nulovou či negativní korelací ve 33 (Warr, 2002: 305). Výsledkem bylo zjištění, že je nutné studovat i situační proměnné, které mohou ovlivňovat styl vedení u jednotlivců.

2.5 Teorie GRID

Robert Blake a Jane Mouton (1964) rozvinuli výsledky předchozích výzkumů do manažerské mřížky. V dvourozměrném schématu jsou umístěny na dvou osách, z nichž jedna měří orientaci vedoucího na pracovníky a druhá orientaci na úkol, řídící styly. Jedná se o pět stylů: (i) *1,1 – volný průběh* – vedoucí vydává pouze minimální úsilí k vykonání práce odpovídající té míře, která je potřebná pro udržení členství v organizaci, (ii) *9,1 – autorita* – poslušnost – výkonnost je spojena jen s minimální pozorností k pracovníkům, vedoucí se opírá o moc a autoritu v diktování úkolů, (iii) *5,5 organizační člověk* – dosahuje přiměřeného výkonu balancováním potřeby plnit úkol a zároveň udržet vysokou morálku lidí, (iv) *1,9 – vedoucí spolku zahrádkářů* – zaměření pozornosti vedoucího na vytváření dobrých pocitů mezi kolegy a podřízenými, často na úkor pracovních výsledků, (v) *9,9 – týmový vedoucí* – dosahuje pracovních výsledků skrze zaujetí lidí (Blake, a další, 1964).

Manažerská mřížka v podstatě dala pouze originální jména pěti bodům ve čtyřech kvadrantech, jejichž autory jsou výzkumníci univerzity v Ohio, domnívají se Hersey a Blanchard (Hersey, 1969: 28). Důležitý rozdíl je v tom, že manažerská mřížka je nástroj, který měří hodnoty a postoje vedoucích, zatímco Ohijský koncept se snaží postihnout jak behaviorální, tak postojovou složku vedení. Podle GRIDu používá každý vedoucí jednoho hlavního stylu, jednoho záložního stylu, případně ještě dalších, a tak lze vedoucího zařadit na

šesti různých škálách (Bělohlávek, a další, 2006: 145). Za obecně ideální je považován týmový styl, za nejméně vhodný *laizzes faire* – volný průběh.

2.6 Existuje nejlepší styl vedení?

Zatímco někteří výzkumníci jako Blake, Mouton, McGregor věří, že existuje jeden nejlepší styl vedení, který maximalizuje produktivitu, spokojenost zaměstnance, jeho růst a rozvoj ve všech situacích, další šetření a studie uskutečněné v následujících dekáдах Bassem, Bennisem, Yuklem, Tanenbaumem a Schmidtem, Fiedlerem, Reddinem zamítají hypotézu o jediném nejlepším stylu vedení. Na některé z nich se podíváme blíže, ale ještě předtím shrneme dosavadní poznatky a závěry odborníků.

Většina teorií leadershipu doposud nebyla přesvědčivě validizována vědeckým výzkumným šetřením. Robbins (1989: 11-12) k tomu říká, že *„jednoduché a univerzální principy (organizačního chování) jsou obcházeny, protože univerzální pravdy či principy, které by konzistentně vysvětlovaly organizační chování, neexistují“*. Hersey a Blanchard (Hersey, a další, 1993: 112) argumentují: *„jen proto, že výzkumy nevalidizují dosavadní teorie, neznamená to, že tyto koncepty jsou neplatné, pokud by byly absolutně nepravdivé, pravděpodobně by neexistovaly žádné teorie organizačního chování“*. Nedostatek vědeckých důkazů podporujících teorie leadershipu připisují autoři faktu, že dosavadní teorie jsou souborem empirických generalizací a doposud se nevyvinuly na úroveň vědecky testovatelných teorií. Jedná se spíše o deskripce konceptů, procedur, akcí výstupů. Z toho důvodu je situační leadership pro autory Herseyho a Blancharda modelem, nikoliv teorií (Hersey, a další, 1993: 185), jak ji ale přesto nazývají.

2.7 Kontingenční přístup

Kvůli nedostatečné empirické podloženosti behaviorálních teorií se v 60. letech 20. století začíná rozvíjet teorie situačního leadershipu. Středem zájmu tohoto přístupu byly nikoliv vrozené kvality či vyžadované schopnosti a potenciál možného budoucího vedoucího, ale *pozorované chování*. Kontingenční přístup studoval vedoucí, jejich podřízené a to vše v kontextu konkrétní situace. Na rozdíl od předchozích teorií existuje silná víra v možnosti zvyšování efektivnosti v procesu vedení prostřednictvím tréninku, vzdělávání a rozvoje. Z toho důvodu mluvíme v rámci situacionalistického konceptu o modelech vedení, které jsou na základě měření četností výskytu určitého chování vedoucího v několika situacích

studovány a ověřovány a které tak přispívají k predikci nejvhodnějšího stylu chování vedoucího ve specifické situaci. V průběhu let bylo realizováno mnoho studií (*Podsakoff, MacKenzie, Aherne, Bommer*) snažících se určit kritické situační proměnné (McKenna, 2000: 366).

Fred Fiedler (1967), označovaný za otce kontingenčních modelů, pracoval se třemi situačními proměnnými: (i) *osobní vztah vedoucí – podřízený*, (ii) *struktura úkolu – míra strukturovanosti úkolu, který měla skupina jeho podřízených vykonávat*, (iii) *pozice síly – moc a autorita vedoucího vyplývající z jeho pozice, na nichž je závislá tzv. kontrola situace*. Kontrola situace vyjadřuje rozsah kontroly a vlivu vedoucího na jeho pracovní skupinu. Ve Fiedlerově modelu vzniká osm možných kombinací v jednotlivých situacích s různou mírou vztahů, struktury a moci, ze kterých lze určit stupeň kontroly a k němu adekvátní styl řízení.

Fiedler měří chování vedoucích prostřednictvím nástroje nazvaného LPC¹³. LPC využívá škálu s bipolárními adjektivy, na které respondenti (vedoucí) hodnotí jednoho jedince, se kterým se jim spolupracuje nejhůře. Součet všech skóre na škálách odpovídá celkovému skóru LPC vedoucího. Ti jedinci, jež dosahují jen nízkého skóre, reprezentují skupinu vedoucích orientujících se na úkol, zatímco vedoucí s vysokým skóre jsou ti, kteří se orientují na vztahy na pracovišti. Fiedler na základě analýz dat soudí, že vedoucí orientovaní na úkol jsou výkonnější v extrémních situacích (s nízkou nebo vysokou úrovní kontroly), zatímco vedoucí orientovaní na vztahy jsou efektivnější v situacích nevyhraněných (se střední úrovní kontroly) (Arnold, a další, 2005: 495).

Ačkoliv Fiedlerův model byl jistým přínosem, nelze si nevšimnout, že se autor opět obrací k zobrazení chování lídra na jednom kontinuu tím, že navrhuje pouze dva řídící styly.

Kontingenční přístupy se věnují nejen efektivnosti vedoucího v dané situaci, ale zároveň studují vztah mezi efektivností vedoucího a zralostí vedené pracovní skupiny. Zralost je schopnost vedených pracovníků převzít odpovědnost za své vlastní činnosti. Zralost pracovníků určují dva hlavní aspekty vedení: (i) úkol a vztahy spolu s (ii) efektivností vedoucího. Podle kontingenční teorie s rostoucí zralostí podřízených klesá požadavek na strukturní chování vedoucího (orientaci na úkol), stejně tak jako na potřebu socioemocionální podpory. Je nutné si uvědomit, že na tomto místě vstupuje do modelu vedení nová proměnná, tzv. *zralost* pracovníků. Hersey a Blanchard (1993: 189) definují zralost jako *míru, do které jsou vedení pracovníci schopni a ochotni vykonat daný úkol*. Vedoucí by měl být schopen

¹³ Z angl. Least Preferred Coworker.

odhadnout zralost každého jednotlivce, ale i skupiny jako celku. Vedoucí by měl disponovat schopnostmi, které mu umožní stanovit stupeň zralosti každého jednotlivého pracovníka a rozdělit vhodně odpovědnost tak, aby celá pracovní skupina byla schopna vykonat všechny vyžadované úkoly (Nadler, 1990). Mezi tyto schopnosti patří stanovení cílů, vybudování standardů, definování rolí a přerozdělení odpovědností. Všechny zmíněné jsou považovány za nezbytné pro efektivní vedení. Tabulka 2 ilustruje řídicí styly odpovídající čtyřem stupňům zralosti dle Blanchardova a Herseyho modelu situačního vedení. Podrobněji viz kapitola č. 3.

Tabulka 2: Vhodné styly vedení podle úrovně zralosti vedených

Úroveň zralosti vedeného	Vhodný styl vedení
R1¹⁴ Nízká	S1¹⁵ Přikazování
R2 Nízká až střední	S2 Koučování
R3 Střední až vysoká	S3 Podporování
R4 Vysoká	S4 Delegování

Zdroj: Převzato a upraveno z (Patrick, 2002: 31).

2.8 Reddinův 3-D model

Výzkumné studie Univerzity v Ohio inspirovaly ke zkoumání leadershipu další autory. Jedním z nich, který významně přispěl ke vzniku SLT, byl William Reddin. Reddin (1970) vytvořil tzv. 3-D teorii neboli třídimenzionální teorii efektivnosti leadershipu ze dvou centrálních dimenzí objevených výzkumníky univerzity v Ohio. Reddin z těchto dvou dimenzí utvořil typologii stylů založenou na tom, že chování vedoucího je vedeno a závisí na úkolu, který má být splněn, a na vztahu s podřízenými, kteří tento úkol plní. Při koordinaci výkonu úkolu vedoucí volí a kombinuje mezi množstvím chování orientovaného na úkol a množstvím orientovaným na vztahy s podřízenými. Vzniklá typologie stylů zahrnuje (i) *samotářský*, (ii) *odhodlaný*, (iii) *spřízněný* a (iv) *integrovaný styl chování vedoucího*.

Vedoucí samotář aplikuje takový přístup, ve kterém vykazuje jen nízkou orientaci na své podřízené, ale i na úkol, který mají splnit, čili je separovaný od obou forem chování, a tedy samotářský. Odhodlaný vedoucí je styl popisující osobu, která se soustředí na plnění úkolu, ale jen málo na vztahy se svými pracovníky. Spřízněný vedoucí se pak orientuje zejména

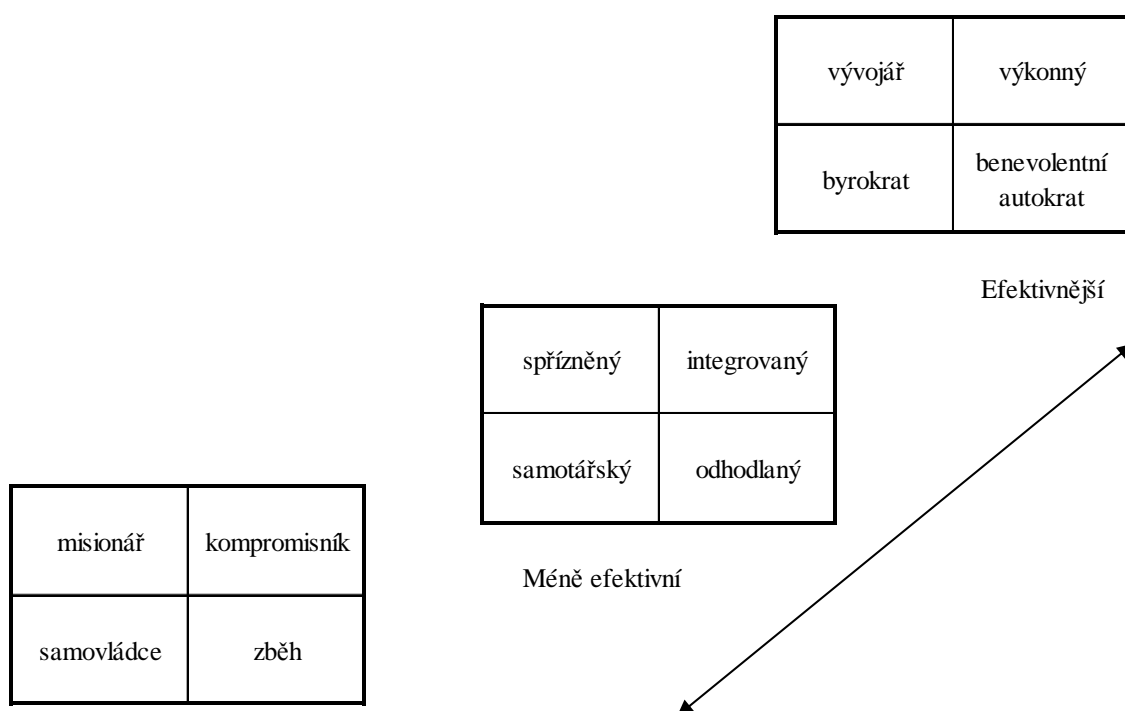
¹⁴ Z angl. Readiness.

¹⁵ Z angl. Style.

právě na vztahy ve skupině pracovníků a jen zřídka na přiřazený úkol. Integrovaný styl vedení kombinuje vysokou orientaci na úkol a na vztahy. Na tomto místě podle Reddina (1967: 15) nemůžeme ale stále hodnotit, který styl vedení je nejefektivnější, a to dokud do modelu nepřidáme třetí dimenzi zahrnující behaviorální požadavky v dané situaci. Třetí dimenzi nazývá Reddin *efektivnost*.

Efektivnost je určena mírou adekvátnosti zvoleného chování vedoucího vyplývající z aktuální situace na pracovišti (Reddin, 1967: in Rashid, 1983: 219). Čili vedoucí samotář může být považován za efektivního v těch případech, ve kterých si to nastalá situace na pracovišti vyžaduje a naopak. Totéž platí pro všechny čtyři Reddinovy styly. Každý ze čtyř stylů může být shledán efektivním či neefektivním v závislosti na situaci. Výsledkem tohoto poznání bylo rozšíření Reddinovy typologie ze čtyř na dvanáct stylů přidáním kombinace čtyř stylů považovaných za efektivní a čtyř považovaných za neefektivní v souladu se situací.

Obrázek 4: Reddinův 3-D model vedení



Zdroj: Převzato a upraveno z (Reddin, 1967: 14).

Efektivita vedoucího spočívá v jeho schopnosti přizpůsobit míru orientace na plnění úkolu a na vztahy podřízených a zkombinovat je tak, jak si vyžaduje konkrétní stav (Reddin, 1967: 15). Aby byl vedoucí efektivní, musí mít schopnost porozumět situaci. Situace

je funkcí pěti nezávislých proměnných - organizace, informace, technologie, podřízení pracovníci a nadřízení pracovníci vedoucích (Reddin, 1970: in Patrick, 2002: 24). Ačkoliv se Reddin nedomnívá, že by vedoucí byl jedním ze situačních prvků, rozhodně je součástí situace. Konkrétně je to vhodnost chování vedoucího založená na požadavcích situace, která určí efektivní míru chování orientovaného na úkol a na vztahy mezi spolupracovníky. 3-D teorie se proto řadí mezi situační teorie, které studují jak chování vedoucího, tak chování podřízených (Patrick, 2002: 24).

Krátce po zveřejnění Reddinových prací spatřila světlo světa teorie situačního leadershipu autorů Herseyho a Blancharda, kteří již v této době syntézou poznatků předchozích autorů jmenovitě Reddina, Blaka a Moutonové a Argyrise měli dostatek empirického materiálu pro uvedení modelu SLT. I přesto, že samotní autoři svůj koncept nazývali „teorie situačního vedení“, je nutné mít stále na paměti, jak bylo již i řečeno a vyvětleno v kapitole č. 2.6, že z jejich pohledu šlo nikoliv o teorii, i přesto že název hovoří jinak, ale o model. V této práci se přidržme terminologie autorů a na následujících stranách hovoříme o teorii situačního vedení s vědomím toho, že se jedná o model. Takto bude rovněž nahlížen i v empirické části této studie.

3 TEORIE SITUAČNÍHO VEDENÍ

Autoři Hersey, Blanchard původně vytvořili tzv. *teorii životního cyklu leadershipu*¹⁶, kterou o tři roky později v roce 1972 přejmenovali na *teorii situačního vedení* (SLT). Blanchard s Herseym našli inspiraci v předchozích vědeckých konceptech, kterým byla věnována pozornost v minulé kapitole, jakými byla *manažerská mřížka* (Blake, a další, 1964), *3D teorie managementu* (Reddin, 1970) a *IM teorie* (Argyris, 1971). SLT kladla důraz na vedené podřízené při volbě adekvátního stylu vedení. Základní koncepce a model jsou popsány níže.

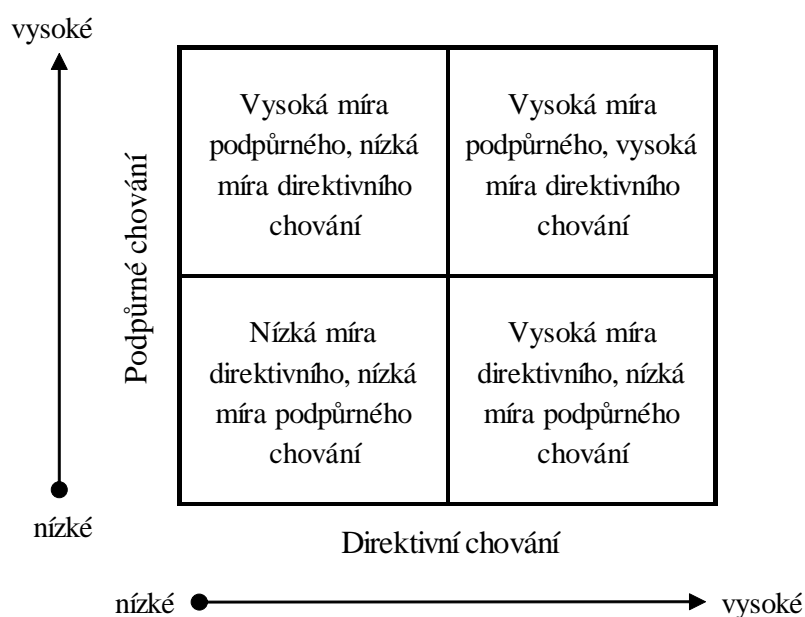
3.1 Základní koncepce

Po přezkoumání výsledků studií univerzity v Ohio Hersey a Blanchard argumentovali, že v budoucnu by výzkumníci měli být schopni nejen rozpoznat dvě dimenze chování lídrů, ale vyvinout systematický model environmentálních rozdílů v chování lídrů. Současně vynesli na povrch výsledky svých studií, které potvrzovaly, že vztah mezi dimenzemi chování vůdců a dalšími proměnnými není lineární, ale parabolický (Blank, 1990: 582). Teorie situačního vedení Herseyho a Blancharda je založena na předpokladu existence nelineárního vztahu mezi třemi proměnnými: (i) *direktivní chování vůdce*, (ii) *podpůrné chování vůdce* a (iii) *zralost vedených pracovníků* (Hersey a další, 1993: 184).

Prvními kroky autorů za modelem situačního vedení byl návrh vlastního dvourozměrného modelu, který zachovává dvě dimenze ohijské univerzity odvozené z pozorovaného chování vůdců, ale ve kterém na osu x bylo zaneseno *direktivní chování* (odpovídající struktuře) a na osu y *podpůrné chování* (odpovídající účtě). Vznikly tak čtyři kvadranty chování vůdců, které autoři nazývají *styly vedení*.

¹⁶ Přeloženo z angl. Originálu Life Cycle Theory of Leadership, kterou jako první publikovali Kenneth Blanchard a Paul Hersey, Centrum pro studium leadershipu, Ohio v Training and Development Journal v květnu 1969. (Hersey, 1969)

Obrázek 5: Dvoudimenzionální model vedení Herseyho a Blancharda



Zdroj: Převzato a upraveno z (Hersey, a další, 1993: 128).

Styl vedení je kombinací direktivního a podpůrného chování (Hersey, 1969).

Direktivní chování (Task behavior) vystihuje chování vedoucího, který organizuje práci a definuje úkoly pracovníků se záměrem dosáhnout maximálního výkonu.

Podpůrné chování (Relationship behavior) vystihuje chování vedoucího založené na vzájemném respektu a důvěře, které je soustředěno zejména na zájmy členů skupiny.

Podle míry zvoleného chování vedoucí může aplikovat následující styly vedení:

S1 – Příkazování

Tento vedoucí styl je charakterizován vysokou mírou direktivního chování a naopak nižší mírou podpůrného chování.

Zahrnuje poskytnutí specifických instrukcí a přísnou kontrolu výkonu vedeného.

S2 – Koučování

Charakteristická pro tento řídicí styl je vysoká míra direktivního, ale i podpůrného chování.

Zahrnuje vysvětlení rozhodnutí a poskytnutí prostoru podřízeným pro ujasňování.

S3 – Podporování

Pro řídící styl je charakteristická jen nízká míra direktivního a vysoká míra podpůrného chování.

Zahrnuje sdílení myšlenek, nápadů a podporu při rozhodování.

S4 – Delegování

Tento styl je charakterizován nízkou mírou jak direktivního, tak podpůrného chování.

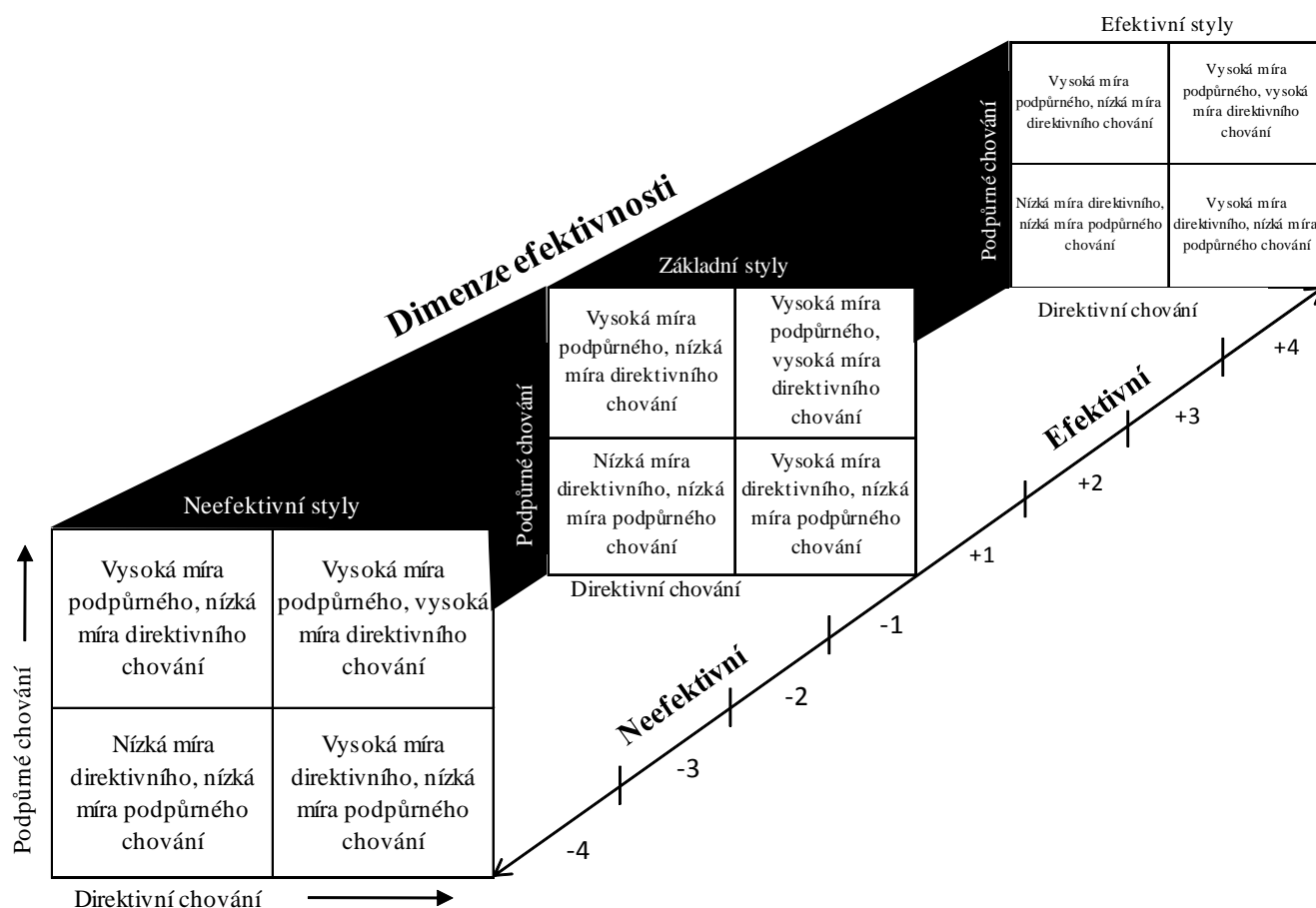
Zahrnuje přesun odpovědnosti za rozhodnutí na vedeného a za jejich následnou implementaci.

Reddin byl první, kdo do konceptu leadershipu původně do Manažerské mřížky přidal dimenzi efektivnosti vůdců. Hersey a Blanchard se domnívají, že přidáním *dimenze efektivnosti* k dosavadním dvěma dimenzím ohijské univerzity dochází k integraci konceptu stylů vedení s nutností jejich uzpůsobení konkrétnímu prostředí (pracovníci a další situační proměnné). Jako reakce na Reddinův 3-D model autoři dali vzniknout *třídimenzionálnímu modelu efektivnosti vůdců*. Ve skutečnosti je pro autory situačního vedení třetí dimenzí prostředí¹⁷, protože interakce stylů vedení s prostředím vyústí ve stupeň efektivnosti či neefektivnosti (Hersey, a další, 1993: 130). Z praktických důvodů zůstávají ale u názvu efektivnost¹⁸, dále se s ní setkáme i pod názvem adaptabilita. Jestliže lídrův styl vedení odpovídá vhodně požadavkům konkrétní situace, nazývají ho autoři jako *efektivní*; jestliže požadavkům situace neodpovídá, mluvíme o *neefektivním* stylu vedení.

¹⁷ Z angl. Environment.

¹⁸ V organizačním kontextu jsou využívána rozličná výkonnostní kritéria k měření stupně efektivnosti či neefektivnosti lídra, proto by prostředí mohlo být matoucí (Hersey, a další, 1993: 130).

Obrázek 6: Třídimenzionální model efektivního vedení Herseyho a Blancharda¹⁹



Zdroj: Převzato a upraveno z (Hersey, a další, 1993: 131).

Jak dimenze direktivního, podpůrného chování, tak dimenze efektivity byly již dříve publikovány a Herseyem a Blanchardem do jisté míry převzaty a zpracovány. Hlavním přínosem autorů bylo zavedení nové proměnné – *zralosti (R)*²⁰ do jejich modelu, která se vztahuje k vedeným podřízeným a hraje stěžejní roli při volbě stylu vedení lídra, a tedy v důsledku také rozhoduje o efektivnosti či neefektivnosti lídra.

Autoři přidali novou proměnnou, jejíž mírou byla ochota a schopnost splnit úkol, k dvěma dříve identifikovaným dimenzím chování vůdců a zkonstruovali systematický třídimenzionální model (Patrick, 2002: 35-36). Zralost není na tomto místě osobní charakteristikou, není ohodnocením individuálních rysů, hodnot, věku atd., zralost vyjadřuje, jak je individuum připraveno k výkonu určitého pracovního úkolu (Hersey, 1981: 40). Nejde

¹⁹ Efektivnost (adaptabilita) je na obrázku 6 zobrazena na původní škále, kterou ale autoři později rozpracovali a rozšířili.

²⁰ Z angl. Readiness. Původní koncept se nazýval Maturity.

o obecnou definici zralosti, ale takovou, která platí pro konkrétní, specifickou situaci, ve které se individuum nachází. Lídr má zvolit takový styl vedení, aby rozvíjel zralost svých následovníků. Tzv. následovníci, jak je nazývají samotní autoři, jsou za každých okolností klíčoví, protože jako individua akceptují či odmítají lídra, a bez vedených nemůže být ani vedení (Hersey, a další, 1993: 189). Když styl vedení odpovídá stupni zralosti pracovníka či pracovníků, je dosaženo organizační efektivnosti. Inspiraci pro vznik nové proměnné autoři našli v konceptu Argyrise.

Stupeň zralosti je dán mírou *schopností a ochoty* vedených při plnění určitého úkolu. Schopností se chápe znalost, zkušenost, dovednost jedince pro plnění určitého úkolu. Ochota pak vyjadřuje míru, do které individuum vykazuje sebedůvěru, závaznost (oddanost), motivaci k plnění úkolu (Hersey, a další, 1993: 190). Schopnost a ochotu lze zobrazit na kontinuu zralosti, které se dále dělí na čtyři stupně:

1) Neschopný a neochotný nebo nejistý

Pro jedince je charakteristické, že je vzhledem k plnění určitého úkolu neschopný, chybí mu motivace, nebo je neschopný a chybí mu sebedůvěra, je nejistý.

2) Neschopný, ale ochotný nebo sebejistý

Pro jedince je charakteristické, že je vzhledem k plnění určitého úkolu neschopný, ale nechybí mu motivace a snaha, nebo je neschopný, ale nechybí mu sebedůvěra, dokud je vůdce ochoten jej vést.

3) Schopný, ale neochotný nebo nejistý

Pro jedince je charakteristické, že má schopnost splnit určitý úkol, ale není ochotný ji využít nebo má schopnost, ale je nejistý, obává se daný úkol splnit sám.

4) Schopný, ochotný nebo sebejistý

Pro jedince je charakteristické, že má schopnost splnit určitý úkol a cítí se být oddaný, nebo má schopnost a cítí se sebevědomě, jistě v plnění úkolu.

Hovoříme-li o vedení v kontextu hospodářské organizace, a tedy výhradně o plnění pracovních úkolů, pak lze na zralost nahlížet dvojí optikou jako na zralost *pracovní a psychologickou* (Patrick, 2002: 38). Pracovní zralost je dána dovednostmi a technickými znalostmi, potřebnými ke splnění úkolu. Zralost psychologická pak spočívá v připravenosti

následovatelů přijmout odpovědnost za plnění úkolu. Hersey a Blanchard rozdělují zralost při plnění pracovního úkolu na čtyři kategorie, kde

- *R1 odpovídá nízké pracovní zralosti i psychologické zralosti,*
- *R2 odpovídá nízké pracovní zralosti, ale vysoké psychologické zralosti,*
- *R3 odpovídá vysoké pracovní zralosti a nízké psychologické zralosti,*
- *R4 odpovídá vysoké pracovní zralosti a vysoké psychologické zralosti.*

Obrázek 7: Kontinuum pracovní a psychologické zralosti

	<i>velmi</i>	<i>středně</i>	<i>spíše méně</i>	<i>jen málo</i>	
SCHOPNOST	R4	R3	R2	R1	tato osoba je SCHOPNÁ (má nutné znalosti a dovednosti)
	pracovní zralost				
	<i>většinou</i>	<i>často</i>	<i>příležitostně</i>	<i>zřídka</i>	
OCHOTA	R4	R3	R2	R1	tato osoba je OCHOTNÁ (má nutné sebevědomí a smysl pro plnění povinností)
	psychologická zralost				

Zdroj: Převzato a upraveno z (Hersey, a další, 1993: 207).

3.2 Základní model situačního vedení

Model situačního vedení využívá kombinace stylů vedení a stupně zralosti vedených. Model je v praxi využíván ke stanovení zralosti pracovníků a následně k výběru nejvhodnějšího stylu vedení. Hersey a Blanchard (2001) na příkladu dvou pracovníků, z nichž každý se nachází na krajním bodě kontinua zralosti, uvádějí využití jejich modelu. První pracovník disponuje nezbytnými znalostmi, znalostí techniky pro splnění pracovního úkolu. Jeho zralost tedy odpovídá R4. Zralost druhého pracovníka na rozdíl od prvního lze zařadit na stupeň R1. Lídr musí zvolit odlišné styly vedení tak, aby odpovídaly potřebám vedených a to konkrétně dle jejich stupně zralosti.

V prvním případě, kdy lídr vede pracovníka, který je ochotný a schopný splnit pracovní úkol (**R4**), mu nemusí poskytovat instrukce či podporu. Lídr jej může nechat samotného a převést odpovědnost za úkol na něj. Přesto ale stále pracovníka supervizuje na běžné bázi a neztrácí přehled. To odpovídá stylu řízení **S4**. Pracovník vyžaduje od svého lídra určitý druh kritiky, komentář k jeho práci, aby byl ujistěn, že je jeho oddanost zaznamenána a oceněna.

Naopak v situaci, kdy se lídr setká s pracovníkem, jehož zralost je na stupni **R1**, měl by takového pracovníka vést krok za krokem, přesně určovat, co a jak a kdy se bude dělat. To ale neznamená, že by lídr neměl používat podpůrné chování. Lídr by měl stále působit podpůrně

a pomoci vedenému pochopit instrukce. Nejektivnější styl vedení je v tomto případě **S1** s vysokou mírou direktivního chování a s nižší mírou podpůrného chování.

Stupeň zralosti **R2** charakteristický adjektivy neschopný, ale ochotný vyžaduje styl vedení **S2**. Jedná se o pracovníky, kteří nejsou schopní, a tak vyžadují přesné instrukce a vedení, nicméně jsou snaživí, a proto by je vedoucí měl i podporovat. Vedoucí vedenému poskytuje podpůrné chování s rovnou dávkou direktivního chování.

Jedinci na úrovni zralosti **R3** disponující nutnými znalostmi, jimž ale chybí motivace, nejsou ochotni úkol splnit. V tomto případě líder musí zvolit převážně podpůrné chování a jen v malé míře direktivní. Takovému stylu vedení říkají Hersey a Blanchard (1993: 197) **S3**.

Kompletní model situačního vedení vyvinutý Herseyem a Blanchardem v pozdních 60. letech 20. století tvoří čtyři stupně zralosti a jim odpovídající čtyři styly vedení (Hersey, 1981: 42).

- 1) Styl vedení S1 odpovídá R1
- 2) Styl vedení S2 odpovídá R2
- 3) Styl vedení S3 odpovídá R3
- 4) Styl vedení S4 odpovídá R4

Tabulka 3: Vhodné styly vedení podle úrovně zralosti vedených podrobně dle SLT

Úroveň zralosti	Vhodný styl vedení
R1 <i>Nízká</i> Neschopný a neochotný či nejistý	S1 <i>Přikazování</i> HT ²¹ /LR ²²
R2 <i>Nízká až střední</i> Neschopný, ale ochotný či sebejistý	S2 <i>Koučování</i> HT/HR ²³
R3 <i>Střední až vysoká</i> Schopný, ale neochotný či nejistý	S3 <i>Podporování</i> HR/LT ²⁴
R4 <i>Vysoká</i> Schopný a ochotný či sebejistý	S4 <i>Delegování</i> LR/LT

Zdroj: Převzato a upraveno z (Hersey, 1993: 195).

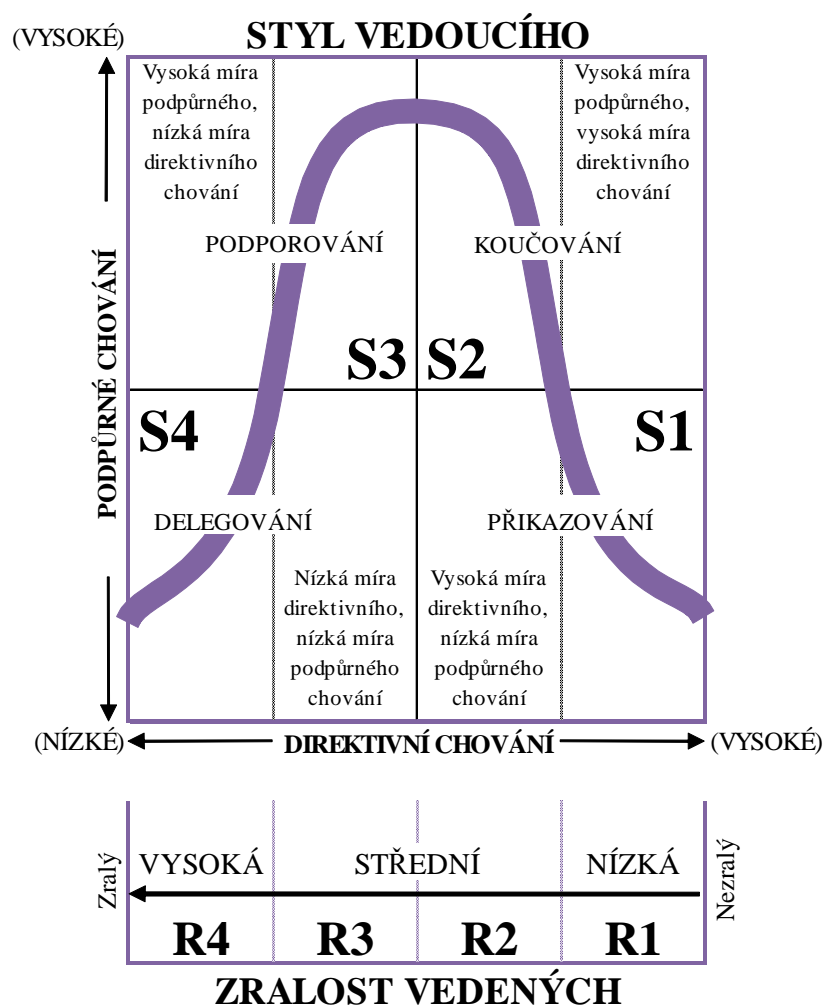
²¹ Z angl. High Task.

²² Z angl. Low Relationship.

²³ Z angl. High Relationship.

²⁴ Z angl. Low Task.

Obrázek 8: Rozšířený model situačního vedení Herseyho a Blancharda



Zdroj: Převzato a upraveno z (Hersey, 1981: 42).

Model situačního vedení nejenže navrhuje, který styl vedení je nejlepší pro určitý stupeň zralosti, ale také dokáže určit *pravděpodobnost (P)*, s jakou líder bude úspěšný v případě užití jiného stylu vedení v situaci, kdy vyžadovaný styl není schopen použít. Pravděpodobnost úspěšnosti každého stylu závisí na vzdálenosti od stylu vedení, který je nejvhodnější.

Tabulka 4: Pravděpodobnost úspěšného vedení – styl vs zralost

R1	S1 vysoká P – nejlepší styl	S2 – druhý nejlepší	S3 – třetí nejlepší	S4 – nejméně efektivní styl
R2	S2 vysoká P – nejlepší styl	S1 – druhý nejlepší	S3 – třetí nejlepší	S4 – nejméně efektivní styl
R3	S3 vysoká P – nejlepší styl	S2 – druhý nejlepší	S4 – třetí nejlepší	S1 – nejméně efektivní styl
R4	S4 vysoká P – nejlepší styl	S3 – druhý nejlepší	S2 – třetí nejlepší	S1 – nejméně efektivní styl

Zdroj: Převzato a upraveno z (Hersey, a další, 1993: 195).

Zájmem manažera by mělo být provést co největší množství svých zaměstnanců co nejrychleji přes jednotlivé fáze situačního vedení do stadia špičkového výkonu, umožňujícího delegování (Urban, 2004: 61).

Jako důkaz praktického využití SLT jsou v následující kapitole zmapována některá z empirických šetření, výzkumů, využívající model SLT a postulující rozlišné názory, závěry k modelu situačního leadershipu a jeho užití v praxi.

3.3 Teorie situačního vedení očima výzkumníků

Vznik SLT vzbudil zvědavost v mnoha směrech u řady odborníků. Byla to nejen jeho všestrannost užití, SLT byl využíván nejen jako metodologický nástroj výzkumu, ale především i jako nástroj tréninku manažerů vedoucích, co výzkumníky zaujalo, ale i model samotný a jeho validita jako výzkumného nástroje. Práce, které se zapsaly do dějin SLT a jejichž závěry budily zájem odborné veřejnosti, uvádíme podrobněji níže.

Prvním odvážným, který využil model SLT ve své práci, byl *Weston* (Weston, 1979: in Kun-Hsing, 1999: 37). Věnoval se studiu leadershipu ředitelů základních škol. Zjistil, že styl vedení S2 je nejefektivnějším stylem vedení a naopak S4 tím nejméně efektivním. Weston po publikaci výsledků dodával, že SLT byla nejvhodnějším metodologickým nástrojem pro výzkum stylů vedení na základní škole.

Ve svojí empirické studii testující SLT, na které spolupracoval a dohlížel jeden z autorů SLT Blanchard, *Clark* (Clark, 1981: in Kun-Hsing, 1999: 38) zvolil jako výzkumný vzorek 50 lídrů (ředitelů a pracovníci na vyšších pozicích ve vzdělávacích institucích) a 275 učitelů. Výsledky ukázaly dominanci vedoucího stylu S3, nejefektivnější styly byly S2 a S3, shoda stylu vedení s úrovní zralosti vedených nastala jen v několika případech, přitom 64 % učitelů ohodnotilo svůj styl vedení jako dobrý či excelentní. Clark dále zpochybnil škálu zralosti, která podle něj není schopna správně diferencovat mezi kategoriemi, a to na základě toho, že v jeho práci 82,2 % učitelů dosáhlo nejvyššího stupně zralosti.

Hambleton a Gumpert (1982) realizovali výzkumné šetření zabývající se užitím a validitou teorie situačního vedení na vzorku 65 manažerů, 189 podřízených a 56 nadřízených lídrů ve společnosti Xerox. Na začátku byli lídři hodnoceni svými podřízenými i nadřízenými. Výsledky studie ukázaly, že 90 % lídrů, kteří byli označeni za vysoce výkonné, vykazovali styl vedení nazvaný koučování (S2) nebo podporování (S3). V té samé studii pouze ve 29 % styl vedení lídrů odpovídal zralosti jejich vedených pracovníků. Hambleton, Gumpert

v závěru své práce píše, že zjištění podpořila validitu teorie, při správné aplikaci (modelu) a tedy stylu vedení odpovídajícímu zralosti vedeného dochází k významným výsledkům v proměnné pracovní výkon. Nicméně kauzalita vztahu prokázána nebyla. Práce Hambletona a Gumperta podnítila další výzkumy pokoušející se replikovat jejich zjištění.

Graeff (1983) se zabýval samotným diagnostickým nástrojem pro měření lídrova stylu vedení, rozsahu stylů a efektivnosti. Svoji práci zakončil zjištěním, že tento instrument je plný nesrovnalostí, které významně redukuje jeho prediktivní schopnost. Problém reliability nástroje SLT je periodický problém v testování SLT (Patrick, 2002: 43). Graeff identifikoval existující inkonsistence a nesrovnalosti v Herseyho a Blanchardově nástroji LEAD²⁵ pro měření stylů vedení. Model SLT tak podle něj ztrácí na svém užítí.

Homstein, Heilman, Mone, Tartel (Homstein a další, 1987: in Kun-Hsing, 1999: 37) uskutečnili studii zabývající se kontingenčními teoriemi vůdcovství včetně SLT na vzorku 150 zaměstnanců, kteří v organizaci pracují po dobu 15 let. Výsledky ukázaly, že chování vůdců odpovídá S1 a S3 dle SLT, zatímco podle stupně zralosti podřízených nejefektivnějším chováním lídrů je právě S3.

Vecchio (1987) vypracoval *první komplexní test principů SLT*. Autor studoval SLT na vzorku 303 učitelů vysokých škol a 14 vedoucích vysokých škol. SLT byla jen částečně podpořena výsledky studie. Podřízení, jenž vykazovali stupeň zralosti na úrovni R1, skutečně vyžadovali vyšší míru direktivního chování. U těch, kteří měli vyšší úroveň zralosti, se ale neprokázala potřeba podpůrného chování, jak postuluje SLT. Je nutné zmínit, že Vecchio (1987) ve své práci modifikoval proměnnou zralost a rozdělil ji na kontinuu do tří stupňů (nízká, mírná, vysoká), na rozdíl od Herseyho a Blancharda (R1, R2, R3, R4) (1993). Kromě toho data týkající se zralosti podřízených Vecchio získal od vedoucích vysokých škol, nikoliv regulérním užitím nástroje pro měření zralosti, jak učinili Hambleton a Gumpert (1982). Vecchio navrhl, že další proměnnou, která by dokázala predikovat zralost podřízených, je zařazení pracovníka do pracovní skupiny, kategorie. Podřízení, kteří mají nižší úroveň zralosti, vykonávají takovou práci, která vyžaduje méně pracovních schopností. S rostoucími požadavky na pracovní dovednosti podřízeného roste i jeho zralost pro plnění pracovního úkolu. Vecchio také navrhl, že SLT by měla být studována napříč různými zaměstnáními.

Jiný autor *Greene* (Greene, 1988: in Kun-Hsing, 1999: 38) užitím SLT zkoumal 106 vyučujících odborníků medicíny. Zjistil, že (i) styl vedení nebyl zkorelován se

²⁵ Z angl. Leadership Effectiveness and Adaptability Description.

zkušenostmi ve školské správě, (ii) jako nejefektivnější styl vedení se prokázal S3, (iii) S2 a S3 odpovídaly a byly vhodnější pro učitele na střední úrovni zralosti a (iv) S1 odpovídal stylu, který vyžadovali pro vedení učitelé s nízkou mírou zralosti.

Zatímco Vecchio (1987) testoval jen nejlepší shody stylů vedení a zralosti vedených (S1 /R1, S2 /R2, S3 /R3, S4 /R4), jejichž aplikace v reálné situaci podle Blancharda a Herseyho má nejvyšší pravděpodobnost na úspěch a tedy na to, že vedoucí bude efektivní, Goodson, McGee a Cashman (1989) studovali a testovali všechny čtyři styly vedení pro každý jednotlivý stupeň zralosti podřízených (R1 a S1, S2, S3, S4, atd.) na 459 zaměstnancích (85 manažerů obchodu, 56 asistentů manažerů, 318 prodavačů) z více než 100 poboček národního obchodního řetězce. Zjistili, že bez ohledu na nejlepší, druhý, třetí nejlepší a nejhorší styl vedení, na každém stupni zralosti podřízených S2 a S3 souvisely s vyšší pracovní satisfakcí zaměstnanců. Výsledky tedy nepodpořili SLT, naopak vedly ke zjištění, že neexistuje vztah mezi chováním lídrů a zralostí vedených pracovníků, a že direktivní chování (v Ohio struktura) vede k vyšší spokojenosti v práci a je vhodné pro každý stupeň zralosti. Nicméně studie potvrdila, že adaptivní chování je nutnou funkcí efektivního leadershipu. Autoři taktéž uvedli, že „...význam jejich zjištění je jedinečný pro jejich výzkumný vzorek a výsledky tak nemohou být aplikovány na pracovníky v jakékoliv jiné organizaci“ (Goodson, 1989: 458).

Blank, Weitzel a Green (1990) si kladli za cíl určit, zda existuje rozdíl mezi efektivností lídrů založené na předpokladu vztahu mezi zralostí a stylem vedení. Výsledky studie uskutečněné na 27 lídrech a 353 podřízených nepotvrdily hlavní východisko SLT, to jest, že úroveň zralosti podřízených určuje míru direktivního a podpůrného chování, které vedoucí aplikuje při vedení svých podřízených. Jejich výsledky však potvrdily, že zralost je důležitou situační proměnnou, která musí být brána v úvahu ve výzkumech leadershipu. Autoři navrhuje, že je potřeba dalších výzkumů, které by vedly k ujasnění přínosu SLT k teoriím leadershipu. Podle autorů se SLT zaměřuje a zkoumá jen zralost podřízených jako situační proměnnou, ale těchto je daleko více. Jako příklad uvádějí vztah lídra a podřízeného, moc, atd., kterým by měla být věnována vědecká pozornost.

Escabi (Escabi, 1990: in Kun-Hsing, 1999: 38) testoval SLT ve školním prostředí v Oklahomě na vzorku 230 učitelů z jedenácti škol. Učinil závěry, že se neprokával signifikantní rozdíl mezi styly vedení lídrů v jedenácti školách, neexistuje korelace mezi stylem vedení a spokojeností v zaměstnání, mezi stylem vedení a stupněm zralosti vedených. U podřízených neexistuje korelace mezi stupni zralosti a spokojeností v zaměstnání.

Mike Smith (Smith, 1991) se věnoval tréninku situačního vedení u manažerů v oblasti inženýrství. Studie sestávala z osmnáctihodinového kurzu leadershipu, který byl rozložen do dvou bloků. V prvním bloku, který trval 12 hodin, proběhla lekce a diskuse. Ve druhém trvajícím šest hodin výzkumníci analyzovali data. Výsledkem byla identifikace sedmi sil, které jsou jako potenciální prostředky schopny ovlivnit chování podřízených.

Dalšího empirického šetření *Norrise a Vecchia* (1992), ve kterém testovali SLT, se účastnilo 91 zdravotních sester a jejich přímí nadřízení. Sebraná data se týkala výkonu zaměstnanců, zralosti, stylů vedení lídrů. Každá sestra vyplnila dotazníkový set obsahující (1) Index spokojenosti s prací²⁶ (více Smith, Kendal, Hulin, 1969), (2) dotazník k hodnocení kvality vztahu lídr a vedený dle teorie LMX²⁷ (více Graen, 2006) a (3) LBDQ – k měření struktury a úcty. Dále hlavní sestra poskytla data o každé jednotlivé sestře na dimenzích psychologické a pracovní zralosti měřené nástrojem, který navrhli Hambleton a Gumpert (1982), Blanchard a Hersey (1969) a dříve Vecchio (1987). Ačkoliv výsledky podpořili SLT v podmínkách R1 a R2 a R3, nebyly statisticky signifikantní. Výsledky šetření jen slabě podpořily prediktivní schopnost proměnné zralost a její vliv na chování lídrů. Nicméně autoři upozornili na jiný problém, který se týkal reliability nástroje k měření stylu vedení, stejně tak jako k měření zralosti podřízených. Norris a Vecchio navrhli, že nejlepší formou testování SLT by bylo provádět jej na takových pracovních místech, pro které je charakteristické jen málo pracovních úkolů a které jsou zároveň vysoce zkorelované s jejich výkonem.

York (1996) provedl výzkum sociálních pracovníků v několika agenturách nabízejících sociální služby ve dvou amerických státech. Cílem jeho studie bylo (i) určit, do jaké míry sociální pracovníci kladou důraz na podporu a delegaci odpovědnosti podle SLT, (ii) určit, jestli se sociální pracovníci liší od jiných pracovníků v organizacích ve stupni oddanosti, (iii) určit, jestli se individua s vyšším pracovním výkonem liší od těch s nižším pracovním výkonem při dodržování pravidel pro užití SLT. Analýzy přinesly zjištění, která potvrdila hypotézu, že pracovníkům s vysokým stupněm zralosti by mělo být delegováno více odpovědnosti než těm, jejichž zralost je střední a nízká. Taktéž byla podpořena idea, že pracovníkům se středním stupněm zralosti by mělo být delegováno více odpovědnosti než těm s nižším stupněm zralosti.

Cairns, Hollenback, Preziosi a Snow (1998) se zaměřili na vzájemné působení proměnné chování lídrů a zralosti podřízených a dále na určení efektivnosti lídrů. Tato studie byla

²⁶ Z angl. Job Descriptive Index-Satisfaction.

²⁷ Z angl. Leader-Member Exchange Theory.

ojedinělá tím, že se realizovala v prostředí prodeje služeb a výrobních podniků, které se umístily na žebříčku Fortune 100²⁸, a zahrnovala jako výzkumný vzorek senior manažery²⁹ a jejich podřízené. Vysoké koeficienty korelace mluví pro konzistenci sledovaných nezávislých proměnných. Výsledky testů ukázaly statistické rozdíly v proměnné zralost, konkrétně ve vysokém stupni zralosti, ale rozdíly nepodporují teorii SLT. Na nízkém stupni zralosti jsou rozdíly v souladu s SLT.

Vries, Roe, Taillieu (1998) sledovali vliv supervize efektivnosti vedoucího na organizační chování. Předmětem výzkumu byli pojišťovací agenti v Nizozemí. Regresní analýza ukázala, že potřeba supervize ovlivňuje vztah mezi direktivním chováním a pracovním stresem, ale nikoliv mezi direktivním chováním a spokojeností s prací.

Miriam Johnson (1998) zkoumala SLT v oblasti péče o dítě. Zajímala ji interakce zaměstnanců s dětmi a mladistvými. Zabývala se také efektivností dle SLT. K určení efektivnosti lídrů užila čtyři styly vedení. Johnson se domnívala, že v každé jednotlivé situaci heterogenita zralostí vedených může nepříznivě ovlivnit schopnost lídra dodržet požadavky užití modelu SLT. Nicméně za přínos modelu označila to, že (i) uvědomění si vlastního preferovaného stylu vedoucím vede k zájmu o jiné styly vedení, (ii) vede k uznání a docenění hodnoty stylů vedení ostatních, (iii) zvyšuje vnímavost k měnícím se potřebám jak skupiny klientů, tak klienta jako individua, (iv) zvyšuje ochotu zaměstnanců přizpůsobit své chování směrem k měnícím se potřebám klientů.

Ireh a Bailey (1999) studovali vztah mezi stylem vedení ředitelů škol, adaptabilitou stylů a dalšími charakteristikami spojenými se školním prostředím identifikovými v literatuře jako přispívající k úspěchu či neúspěchu zavádění změn ve škole. Zjistili, že vztah mezi adaptabilitou stylů vedoucích a zralostí pracovníků na připravované změny je ovlivněn náklady na žáka v určitém okrese. Analýzy prokázaly, že existuje pozitivní, lineární vztah pouze mezi proměnnou náklady na žáka v daném okrese a adaptabilitou stylů vedoucích (ředitelů škol). Nebyl nalezen vztah mezi proměnnými a tendencí lídrů užívat styly S1 a S2. Autoři využili mnohonásobné regrese, které přinesla zjištění, že proměnná délka v zaměstnání (v pozici vedoucího) významně ovlivňuje tendenci lídrů k užití stylu vedení S3. Dvě proměnné (délka v zaměstnání a okres, ve kterém se škola nachází) mají vliv na užití stylu S4.

²⁸ FORTUNE 100 je každoroční žebříček vydávaný a sestavovaný časopisem Fortune, který řadí 100 amerických soukromých a veřejných korporací podle jejich hrubého obratu.

²⁹ Senior manažer je nyní běžně používaný pojem pro jedince na nejvyšších pozicích v organizační hierarchii společnosti, který se na dennodenní bázi podílí na vedení společnosti jako jeden z nejvýznamnějších řídicích článků.

Následující analýzy testovaly, zda se styly S1 a S2 statisticky významně liší. Výsledky ukázaly, že mezi S1 a S2 neexistuje statisticky významný rozdíl. Ředitelé škol užívali styly S1 a S2 při vedení podřízených v rámci implementace změn.

„Jak řekl Abdul Raheem, studium faktorů situačního leadershipu bylo a je předmětem mnoha akademických výzkumných prací“ (Abdul Raheem, 1994: in Patrick, 2002: 54). Ohlédneme-li se za studiemi SLT, které byly dosud uskutečněny, lze říci, že co se týká metodologie, většina výzkumů byla realizována dotazováním, jen málo se odehrálo formou experimentu. Co se týká výzkumného vzorku, za nejpopulárnější označuje Kun-Hsing (1999: 39) ředitele, učitele a supervizory. Co se týká využitých statistických metod, frekvence četností, chi kvadrát testy, t testy a ANOVA patří mezi nejužívanější. Jiná autorka (Patrick, 2002) píše, že SLT byla hojně užívána jako nástroj tréninku manažerů.

Co je platné stále a na čem se shoduje řada výzkumníků je to, že další výzkumy jsou nutné k ujasnění míry přispění SLT k celkovému konceptu leadershipu. Situační leadership otevírá linie komunikace mezi podřízenými pracovníky a managementem, vzbuzuje v podřízených pocit významnosti, důležitosti a především umožňuje dosažení osobních a organizačních cílů skrze vzájemnou dohodu zúčastněných.

S rychlým vývojem pracovní síly v 21. století dochází i k uvědomění si nutnosti tyto nové, chytřejší pracovníky efektivně vést. Jak státní, tak soukromá odvětví stále více využívají SLT k tréninku svých manažerů, aby ti pak efektivně řídili měnící se pracovní sílu (Patrick, 2002: 55).

4 APLIKACE TEORIE SITUAČNÍHO VEDENÍ V OBORU OČNÍ OPTIKY V ČESKÉ REPUBLICE - EMPIRICKÁ STUDIE

4.1 Východiska a osobní motivace

Od přechodu k tržnímu hospodářství v 90. letech se v České republice označení manažer, vedoucí, vůdce začalo vyskytovat v míře srovnatelné se západními zeměmi. S vývojem managementu a teorie vedení se vyvíjela i pracovní síla, která, aby byla využita a pracovala efektivně, vyžadovala správné styly řízení a vedení. Jednoduchým a přitom stále aktuálním univerzálně použitelným nástrojem managementu je podle Nekolové (2005: 56) právě situační vedení. Od jeho vzniku a následných úprav v průběhu 70. a 80. let 20. století bylo v tomto nástroji jen společností Center for Leadership Studies³⁰ a jejími pobočkami proškoleno přes 10 milionů manažerů ve více než 150 zemích. Na českém trhu existuje od roku 2000 jediná pobočka této americké společnosti Center For Leadership Studies založené jedním z autorů SLT Paulem Herseyem s licencí na školení situačního vedení pod jménem Integrity Consulting³¹. Klienty Integrity Consulting jsou ve velké míře firmy s nadnárodní účastí, ale také menší firmy, které nemají vlastní oddělení lidských zdrojů, ale mají zájem profesionálně přistupovat ke svým zaměstnancům. Mezi podniky, které nemají vlastní oddělení lidských zdrojů, ale které stojí o efektivní manažery, resp. vedoucí, patří právě i oční optiky. Myšlenka systematického školení očních optiků se objevila poprvé v roce 2007, kdy Ing. Ivan Vymyslický založil firmu První Poradenská Optická³² (dále jako PPO). PPO se ale spíše zaměřuje na všechny zaměstnance bez ohledu na úroveň jejich pozice ve firmě a na jejich prodejní dovednosti, komunikaci se zákazníkem, marketing a ekonomiku, nikoliv na vedení společnosti a s ním spojené možnosti manažerského rozvoje. Přitom bylo již několikrát dokázáno, že integrace systematického vzdělávání, školení manažerů spolu se vzděláváním zaměstnanců jako jádro moderní společnosti přináší nejen ekonomické, ale i personální výsledky.

³⁰ Oficiální stránky společnosti dostupné na WWW <<http://www.situational.com/>>.

³¹ Oficiální stránky společnosti dostupné na WWW <<http://www.integrity-consulting.cz/ofirme.php>>.

³² Oficiální stránky společnosti dostupné na WWW <<http://www.ppo.cz/>>.

Diplomová práce vznikla jako odezva na dlouhé rozhovory s několika majiteli očních optik, které autorka pocházející z rodiny očních optiků a optometristů³³ realizovala. Reaguje na jejich podněty týkající se nutnosti vzniku kvalitních, efektivních vzdělávacích programů vedoucích prodejen očních optik. Záměrem práce je zmapování leadership profilu vedoucích pracovníků, jejich efektivnosti ve vedení, ale také úrovně zralosti vedených zaměstnanců očních optik prostřednictvím tímto představeného modifikovaného nástroje LEAD, které by mohlo posloužit jako podklad pro možnost budoucího užití SLT jako nástroje tréninku vedoucích očních optik v České republice. Výstupy práce pak poslouží především majitelům firem, kteří svolili k účasti v tomto projektu, k exaktnějšímu zacílení snah o zkvalitnění práce svých zaměstnanců (náměty pro školení), k zefektivnění dynamických pracovních procesů vedení a v konečném důsledku ke zlepšení sociálního klimatu v organizaci.

Něco málo o oční optice

Abychom se jen krátce seznámili s oborem, ve kterém pracují respondenti realizovaného výzkumného šetření, a utvořili si představu o jeho aktuálním stavu, přiblížili si terminologii a organizační strukturu, řadíme na začátek následující řádky.

Na trhu s oční optikou se dnes nalézá více než 1 200 provozoven oční optiky (Vymyslický, 2007: 10). Tzv. mateřských optik, které jsou kompletně vybaveny a nabízejí komplexní služby, je zhruba 800. Zbytek tvoří tzv. optické sběrný. Tento termín se používá proto, že tyto provozovny nejsou plně vybaveny. Nedisponují vhodným zázemím, které vyžaduje plně zařízenou dílnu a vyšetřovnu. Rozdíl mezi mateřskými optikami a sběrnými je také v počtu zaměstnanců. Zatímco v optické sběrně stačí jeden zaměstnanec, v oční optice jsou dle velikosti zaměstnání ve většině případů dva a více pracovníků, jež se mohou lišit úrovní a odborností vzdělání. Ze zaměstnanců je pak téměř výhradně jeden jmenovaný a pověřený majitelem firmy jako odpovědný vedoucí. Ostatní zaměstnanci jsou vedoucímu podřízeni.

V rámci tohoto průzkumu se autorka soustředí jen na mateřské optiky s dvěma a více zaměstnanci, z nichž alespoň jeden je ve funkci vedoucího prodejny a ostatní jsou jemu podřízeni. Vzhledem k velikosti některých soukromých subjektů nastala i situace, kdy majitel oční optiky byl zároveň i vedoucím oční optiky.

³³ Za optometristu je nyní považován každý nelékařský zdravotnický pracovník, který je oprávněn mimo jiné samostatně měřit refrakci zraku - tj. zjišťovat parametry oka, potřebu korekce zraku a doporučovat vhodnou korekci brýlovými čočkami, kontaktními čočkami, popřípadě jinými prostředky. Přesné legislativní vymezení je obsaženo ve vyhlášce č. 424/2004 Sb. (SČOO, 2006).

4.2 Předmět a cíle

Na nejobecnější úrovni je *předmětem průzkumu* leadership. Naplnění praktického záměru průzkumu je dosaženo rozpracováním a zúžením předmětu výzkumu na situační vedení autorů Herseyho a Blancharda s důrazem na využití obdoby nástroje LEAD a prozkoumání jeho praktického aplikačního potenciálu v českém prostředí. LEAD sám o sobě nám umožní sestavení leadership profilu zaměstnanců očních optik na pozici vedoucího pracovníka, jenž zahrnuje stanovení dominantního a podpůrného řídicího stylu, určení rozsahu stylů a to jak z perspektivy vedoucích, tak z perspektivy vedených, to vše završeno určením adaptability neboli efektivnosti vedoucích. Pro získání uceleného obrazu o problematice dále stanovíme zralost vedených, která napoví více o potřebách podřízených v procesu vedení a která v kombinaci se zjištěným profilem vedoucích připraví půdu pro praktické užití modelu SLT pro další možné výzkumné záměry.

Průzkumné šetření si kladlo za *cíl* získání odpovědí na následující okruhy otázek:

I. Jaké jsou *řídicí styly manažerů očních optik*? Jaké jsou jejich *podpůrné styly*?

II. Jaké jsou *dominantní řídicí styly manažerů podle vedených podřízených*? Jaké jsou *podpůrné styly* manažerů dle mínění podřízených?

III. Jakým *rozsahem řídicích stylů* manažeři disponují? Jakým rozsahem řídicích stylů disponují podle svých podřízených?

IV. Jaká je *adaptabilita neboli efektivnost* manažerů očních optik? Jaká je adaptabilita řídicích stylů vedoucích dle jejich podřízených?

V. Na jaké *úrovni vyspělosti* se nacházejí zaměstnanci očních optik? Jaká je *psychologická zralost* zaměstnanců očních optik? Jaká je *pracovní zralost* zaměstnanců očních optik?

Na tomto místě je vhodné upozornit, že pro získání a naplnění cílů průzkumu bylo využito i podrobnějších analýz, které si ovšem kladou nároky na naplnění minimálního počtu respondentů v jednotlivých analyzovaných kategoriích a které se ne ve všech případech podařilo naplnit. Výsledky složitějších analýz vystihují proto vždy spíše trendy a tendence

odpovědí respondentů a jsou zařazeny pro orientační vhled do problematiky a doplnění základních poznatků. Mají tedy ilustrativní charakter sloužící jako významný podnět pro další empirická šetření v této oblasti a mělo by na ně být i takto nahlíženo.

4.3 Objekt výzkumu

K získání celistvého objektivního obrazu profilu stylů vedení bylo zapotřebí dvou cílových skupin, z nichž jednu tvoří *pracovníci mateřských očních optik na pozici vedoucích* v České republice. Hersey a Blanchard (1993: 129) navrhuji v tomto případě spíše než o stylu vedení hovořit o tzv. sebepercepci³⁴ lídrů. Druhou cílovou skupinou jsou *zaměstnanci mateřských očních optik těmito vedoucím podřízení* tzv. vedení či následovníci, v jejichž případě již hovoříme v rámci sestavení profilu o stylu vedení lídra.

Velikost vzorku činila 91 vedoucích a 203 podřízených v 91 očních optikách.

4.4 Metoda výběru, organizace sběru dat

Výzkum byl koncipován jako kvantitativní dotazníkové šetření s prvky kvalitativního přístupu. Výběr jednotek do souboru je nereprezentativní. Neklade si tedy v žádném případě nárok na to být pokládán za reprezentativní vzorek populace zaměstnanců očních optik v České republice³⁵. Primárním důvodem pro volbu nereprezentativního výběrového souboru byl záměr práce předběžně prozkoumat studovanou oblast a přinést výsledky zainteresovaným stranám a dále pak objektivní posouzení organizační náročnosti získávání materiálu. O struktuře zkoumaného souboru více viz kapitola č. 4.6.

K řešení projektu bylo využito empirického nástroje kvantitativního charakteru s názvem LEAD. LEAD lze považovat za techniku standardizovaného dotazníku, který byl modifikován autorkou tak, aby mohl být využit v českém prostředí v konkrétní oblasti oční optiky a následně aplikován na cílovou skupinu. Více o výzkumném nástroji v následující kapitole.

Dotazník byl respondentům předložen na základě předchozí domluvy a svolení majitele firmy, jemuž také byla garantována anonymita šetření. Autorka, zároveň v roli jediného

³⁴ Pro snazší orientaci v problematice budeme nadále používat označení styl vedení s tím, že budeme mít stále na mysli, že v případě lídrů jde o sebepercepci.

³⁵ Pakliže v následujících analýzách bude použito poněkud zobecňujících označení respondentů jako například oční optici, vedoucí očních optik, zaměstnanci očních optik, bude tak činěno pro přehlednost a snazší orientaci v problematice, nicméně je třeba mít na paměti, že se stále bude jednat pouze o skupinu oslovených respondentů.

tazatele, se osobně zavázala k distribuci dotazníků do jednotlivých pracovišť v rámci České republiky. Tímto byla zaručena vysoká návratnost, která se pohybovala okolo 90 %. Autorka se prakticky nesetkala s odmítnutím response, rušivým vlivem byla absence pracovníka (z důvodu práce na směny či nemoci) nebo jeho nekontaktovatelnost (obvykle z důvodu pracovního vytížení). Samotné dotazování probíhalo formou osobního rozhovoru tazatele s respondentem. Na žádost některých respondentů bylo z důvodu časové náročnosti osobního dotazování v několika případech v zájmu zajištění hladkého průběhu průzkumu přistoupeno na jinou formu dotazování respondentů³⁶. Papírové dotazníky byly distribuovány poštou³⁷, elektronické dotazníky emaily na získané adresy.

Na zdárném průběhu terénních prací se projevil/o zejména

- dobrá organizace sběru dat, jíž předcházela osobní či telefonická domluva s majiteli očních optik,
- pochopení důležitosti průzkumu ze strany vedoucích jednotlivých pracovišť, které signalizuje určitou úroveň motivace a autority vedení,
- pochopení důležitosti průzkumu ze strany podřízených pracovníků, které se projevilo v zodpovědném a ochotném vyplnění.

Terénní sběr dat probíhal od června do listopadu 2010 v mateřských očních optikách na území České republiky. Po kontrole dotazníků bylo určeno k nahrání celkem 294 z původních 296. Čištění dat vedlo k vyloučení dvou dotazníků z datového souboru z důvodu nesprávného vyplnění. Pro analýzy statistickým softwarem SPSS bylo použito konečných 294 dotazníků, jež tedy tvoří základní datový soubor šetření.

³⁶ Sběr dat probíhal v pracovní době zaměstnanců očních optik.

³⁷ Z důvodu zvýšení důvěry v anonymitu šetření, došlo-li v omezeném počtu případů k distribuci dotazníků poštou, pak jasným pokynem pro respondenta bylo dotazník vložit do zalepené obálky a odeslat na adresu tazatele.

4.5 Metodika průzkumu

V průzkumu byly využity následující nástroje, jež jsou uvedeny v originálních názvech, LEAD – Self, LEAD – Other. Autorkou uzpůsobeny tak, aby mohly být aplikovány v konkrétní oblasti oční optiky v České republice. Nejedná se tedy v žádném případě o originální nástroj Centra pro studium leadershipu v Ohio vyvinutý v roce 1974, ale pouze o jeho modifikaci. Původní názvy zůstávají pro přehlednost zachovány. Na tomto místě je vhodné poznamenat, že nástroje využití v této studii se snaží obsahově co nejvíce přiblížit originálům. S ohledem na naplnění průzkumných cílů této studie jsou přeloženy pouze autorkou a nikoliv ještě další nezávislou osobou, jak by vyžadoval regulérní výzkum, který by si kladl za cíl užití originálních nástrojů na populaci v České republice.

LEAD-self a LEAD-other, kterým je společné označování zkratkou LEAD z anglického Leadership Effectiveness & Adaptability Description, jsou určeny k sestavení leadership profilu nebo také vůdcovského chování vedoucího prostřednictvím sledování a určení dominantního stylu vedení podpůrného stylu vedení, rozpětí užívaných stylů a adaptability stylů vedení. Lídr přitom hodnotí nejen sám sebe, ale je zároveň hodnocen svými podřízenými, což slouží k validizaci vnímání lídra.

LEAD - self³⁸ je dotazník určený pro zaměstnance, který je na pozici vedoucího oční optiky. Je tvořen z celkem tří částí. Jednotlivé části jsou probrány podrobněji níže.

První část dotazníku představuje *dvanact modelových situací* ukotvených v pracovním kontextu při účasti jednoho vedoucího a jeho podřízených. Za každou situaci následují čtyři různé postupy. Manažer je požádán, aby si představil sám sebe za daných okolností a vybral tu možnost, která se nejvíce blíží jeho reakci v dané situaci. Těchto 12 položek lze rozčlenit do čtyř skupin, z nichž každá odpovídá jinému stupni vyspělosti podřízeného a tedy i jinému stylu řízení.

Druhá část dotazníku obsahuje tzv. *škálu zralosti* a slouží k určení toho, na jaké úrovni vyspělosti se nachází každý jednotlivý podřízený. Vyspělostí se tu myslí zejména schopnost a ochota jedince vést sám sebe při plnění určitého pracovního úkolu. Vedoucí pak hodnotí jednotlivě každého podřízeného při výkonu čtyř jeho nejdůležitějších pracovních úkolů. Čtyři

³⁸ Viz příloha 1 – Dotazník pro vedoucí očních optik.

základní úkoly, které vykonávají zaměstnanci očních optik v rámci pracovní doby nejčastěji, jsou

- 1) *Obsluha zákazníka*
- 2) *Zhotovení brýlí*
- 3) *Provádění oprav*
- 4) *Vedení pokladny*

Konsensu a určení těchto úkolů předcházelo vyplnění doplňujícího nástroje k nástroji LEAD tzv. Kritického soupisu úkolů zaměstnance oční optiky³⁹. Tento krátký dotazník vyplnilo deset vedoucích očních optik a deset podřízených před zahájením sběru dat dotazníky LEAD. Jako položky dotazníku byly pak zvoleny ty úkoly, které vykazovaly nejvyšší četnosti jak u vedoucích, tak u podřízených. Relevantnost určení úkolů se prokázala při samotném vyplňování dotazníků, při kterém žádný z vedoucích neodmítl responsi z důvodu nevhodně nastavených položek plnění podřízenými v pracovní době v oční optice.

Třetí část hlavního dotazníku se věnovala informacím identifikačního charakteru. Respondenti byli dotazováni na délku v zaměstnání, počet vedených osob, délku výkonu v roli vedoucího, pohlaví, věk, vzdělání atd.

Informace získané dotazníky LEAD - self poskytují ucelený obraz lídra, jeho silné stránky, ale zároveň upozorní na místa, která by naopak měl leader rozvíjet tak, aby se stal co nejefektivnějším. Výstupem je zjištění sady stylů vedení lídra a jeho adaptability čili efektivnosti při vedení podřízených. Vzhledem k náročnosti vyhodnocení profilu připojuje autorka následující kapitolu věnující se právě práci s nástroji LEAD.

LEAD - other⁴⁰ lze označit jako kompatibilní doplněk předchozího instrumentu LEAD - self. Dotazník je určen pro podřízené vedoucích pracovníků očních optik a skládá se ze dvou částí.

První část dotazníku zaměstnanců je shodná s první částí dotazníku vedoucích do té míry, že se jedná o tytéž modelové situace, ale tentokrát z pohledu vedených. Jde o percepci chování vedoucího vedenými podřízenými.

³⁹ Viz příloha 2 – Kritický soupis úkolů zaměstnance oční optiky.

⁴⁰ Viz příloha 3 – Dotazník pro zaměstnance očních optik.

Ve *druhé* části dotazníku jde o zmapování identifikačních údajů zaměstnanců očních optik otázkami zjišťujícími délku v zaměstnání, věk, pohlaví atd., ale také spokojenost v zaměstnání.

Vyhodnocení dat sebraných nástroji LEAD

Z důvodu obsahové blízkosti nástrojů použitých v tomto průzkumu s originálními nástroji SLT, využívá autorka pro vyhodnocení dotazníků ověřenou techniku SLT, kterou níže představuje. Jednotlivé části dotazníku přinášejí různá zjištění. Jejich povahu a účel, vysvětlíme postupně na LEAD-self – dotazníku pro vedoucí očních optik.

První část:

Každé z dvanácti modelových situací odpovídá jeden ze čtyř stylů vedení podle SLT (Hersey, 1981). Jednotlivé modelové situace jsou popisem určité zralosti skupiny podřízených. Na základě zralosti podřízených je pak v každé situaci vhodný jiný styl vedení. Představme si, že kvadranty odpovídají jednotlivým stylům vedení tak, jak ukazuje obrázek 8, pak ve třech případech vyžadují vedení vysokou míru direktivního a jen málo podpůrného chování (1. kvadrant odpovídající stylu S1), tři vyžadují vysokou míru jak direktivního, tak podpůrného chování (2. kvadrant odpovídající stylu S2), další tři jen málo direktivního, ale více podpůrného chování lídra (3. kvadrant odpovídající stylu S3), zbývající tři pak menší míru jak direktivního, tak podpůrného (4. kvadrant odpovídající stylu S4). Autoři možnostem odpovědí (A, B, C, D) u každé otázky (1 až 12) přidělili skóry na základě posouzení pravděpodobnosti úspěchu lídra vést podřízené. Možnost odpovědi s nejvyšší pravděpodobností úspěchu ve vedení podřízených lídrem v dané situaci byla ohodnocena +3 body, možnost odpovědi s druhou největší pravděpodobností na úspěch ve vedení byla ohodnocena +2 body, s třetí nejvyšší pravděpodobností +1 bodem a nejméně vhodná a tím pádem i s nejmenší pravděpodobností úspěchu vedení těchto podřízených v modelové situaci byla hodnocena nulou. Jednotlivé váhy, jak je nazývají sami autoři, jsou odvozeny z teorií a empirických výzkumů behaviorálních věd (Hersey, 1981: 40).

Takto sestavený nástroj je rozdělen do dvou hlavních oblastí, které jsou analyzovány (Hersey, 1981: 34-40)

1) Profil stylu vedoucího obsahující

- primární styl vedení
- sekundární/podpůrný styl vedení
- rozsah stylů

2) Adaptabilita stylů vedení neboli efektivnost

Pro analýzy a vyhodnocení Hersey a Blanchard důmyslně sestavili tabulky a grafy, do kterých se sebraná data přenášejí a které výrazně zjednodušují analýzy výzkumníka. Leadership profil vedoucího se vyhodnocuje na základě přenesení dat z dotazníku do tabulky 5. V levé části tabulky jsou přehledně vyznačeny modelové situace (označeny LSV⁴¹), v pravé části pak zralost podřízených v jednotlivé situaci. Postup výzkumníka je následující. Prvním krokem je přenos respondentem zvolených (označených kroužkem) odpovědí na každou modelovou situaci v LEAD – self do tabulky 5. Druhým krokem je součet zakroužkovaných variant v každém jednotlivém vertikálním sloupci 1, 2, 3, 4 a vepsání sum do kolonky „součet“.

Tabulka 5: Tabulka pro vyhodnocení stylů vedení a rozsahu stylů

		Řídící styl				
		1	2	3	4	
Situace	LSV 1	A	B	C	D	R1
	LSV 2	A	B	C	D	R2
	LSV 3	A	B	C	D	R3
	LSV 4	A	B	C	D	R4
	LSV 5	A	B	C	D	R1
	LSV 6	A	B	C	D	R2
	LSV 7	A	B	C	D	R3
	LSV 8	A	B	C	D	R4
	LSV 9	A	B	C	D	R1
	LSV 10	A	B	C	D	R2
	LSV 11	A	B	C	D	R3
	LSV 12	A	B	C	D	R4
	Součet					
	S1	S2	S3	S4		

Zdroj: Převzato a upraveno z (Hersey, 1981: 36).

⁴¹ LSV je zkratka vytvořená autorkou znamenající Leadership Situation pro Vedoucí pro odlišení dotazníků pro vedoucí a podřízené.

Do tabulky 6 se podobně jako v předchozím případě přenášejí zakroužkované alternativy, které korespondují s těmi v tabulce 5 s tím rozdílem, že tentokrát ve vertikálních sloupcích jsou alternativy odpovědí (A, B, C, D), které jsou ale již v matici označeny číselnými skóry pro hodnocení pravděpodobnosti úspěchu lídra v dané situaci. Například zvolil-li respondent v situaci 1 (LSV1) možnost C, pak v tabulce 6 výzkumník označí číslo 2. Takto výzkumník doplní celou matici. V dalším kroku sečte jednotlivé zakroužkované skóry v každém vertikálním sloupci A, B, C, D a vepíše výslednou sumu do kolonky „mezisoučet“.

Tabulka 6: Tabulka pro vyhodnocení stylové adaptability

		Adaptabilita stylů			
		A	B	C	D
Situace	1	3	1	2	0
	2	3	0	2	1
	3	2	1	0	3
	4	2	0	3	1
	5	0	2	3	1
	6	1	2	0	3
	7	0	3	1	2
	8	3	1	0	2
	9	0	2	3	1
	10	2	0	1	3
	11	0	3	1	2
	12	1	3	0	2
Mezisoučet		+	+	+	=

Zdroj: Převzato a upraveno z (Hersey, 1981: 40).

Posledním technickým úkonem před začátkem analýz je vepsání jednotlivých součtů z tabulky 5 do volných políček na obrázku 9 tak, že výsledek sloupce 1 se vepíše do 1. kvadrantu, výsledek sloupce 2 do 2. kvadrantu, výsledek sloupce 3 do 3. kvadrantu, výsledek sloupce 4 do 4. kvadrantu.

Obrázek 9: Základní styly chování vedoucích



Zdroj: Převzato a upraveno z (Hersey, 1981: 36).

Nyní je vše připraveno pro analýzu (a následně interpretaci). Jak již bylo řečeno, leadership profil je formován několika proměnnými, které je nejprve nutné teoreticky uchopit. První z nich je *primární styl*, tj. styl vedení lídra, který využívá nejčastěji (Hersey, 1981: 36). Určit lze z obrázku 9, ve kterém každý z kvadrantů odpovídá stylu vedení vedoucího. Ten kvadrant, ve kterém je nejvyšší číslo, ukazuje na primární styl vedení vedoucího.

Sekundární neboli podpůrné styly lídra jsou ty, které používá v případě, kdy zrovna neaplikuje primární styl. Jedná se o ta čísla v kvadrantech korespondujících se styly vedení v obrázku 9, která jsou rovna nebo větší než 2. Lídr může mít jeden až tři podpůrné styly anebo také žádný.

Další proměnná nazvaná *rozsah stylů* se odkazuje k celkovému počtu kvadrantů v obrázku 9, ve kterém doplněná čísla z tabulky 5 jsou větší nebo rovna dvěma. Rozsah stylů určí flexibilitu lídra v měnících se požadavcích situace na různé styly vedení. Tři a více odpovědí v kvadrantu indikují vysoký stupeň flexibility. Dvě odpovědi v kvadrantu se vztahují ke střední flexibilitě. Jedna odpověď není statisticky signifikantní (Hersey, 1981: 38). Rozsah stylů je důležitý pro získání úplného přehledu o chování vedoucího ve snaze ovlivnit své následovníky. Celkově pak leadership profil dává výzkumníkům povědomí o preferencích a orientacích lídrova chování.

Za klíčovou označují autoři proměnnou *adaptabilita neboli efektivnost*, která se odkazuje na schopnost lídra rozpoznat, kdy užít který styl vedení. Stylová adaptabilita udává míru, do

kteřé je lídr schopn variovat své chování v určité situaci vhodně tak, aby to odpovídalo stupni zralosti vedených. V tabulce 6 je, jak již bylo dříve řečeno, přehled skóřů pro jednotlivé situace dle pravděpodobnosti úspěchu vedení. Tento bodový systém umožňuje vyjádření stylové adaptability jako určitého skóre (je to součet hodnot jednotlivých možností, které lídr zvolil) a to následovně:

30 – 36 bodů: Lídr, jehož adaptabilita se pohybuje v rozmezí těchto bodů, vykazuje vysoký stupeň adaptability. Lídr dokáže přesně určit schopnost a ochotu podřízeného v dané situaci a přizpůsobit tomu i styl vedení.

24 – 29 bodů: Tento bodový rozsah reflektuje střední stupeň adaptability. Většinou jde o lídry s výrazným primárním stylem vedení a s menší flexibilitou v podpůrných stylech.

0 – 23 bodů: Skór stylové adaptability menší než 23 indikuje potřebu seberozvoje, zdokonalení lídra jak ve schopnosti diagnostikovat zralost podřízených, tak ve schopnosti zvolit vhodný styl vedení.

Vzhledem ke komplementární povaze nástrojů LEAD dotazník LEAD - other vyplňovaný vedenými podřízenými podléhá stejné technice vyhodnocení, která byla popsána výše pro případ LEAD – self.

Druhá část:

V druhé části dotazníku se nachází tzv. *škála zralosti podřízených*, na které hodnotí vedoucí své podřízené na dimenzi schopnosti a ochoty, ze kterých je podle autorů tvořena proměnná zralost. Vedoucí s ohledem na jeden úkol, pak s ohledem na druhý úkol atd., hodnotí své přímé podřízené při plnění těchto úkolů na číselné stupnici od 8 do 1, kde 8 značí nejvyšší stupeň zralosti a naopak. Výsledkem jsou čtyři sloupce, z nichž každý odpovídá hodnocení práce konkrétního zaměstnance na jednom určitém úkolu. Nejnížší možný počet dosažených bodů v jedné dimenzi je 5, nejvyšší pak 40. Počet vyplněných tabulek by měl odpovídat počtu podřízených pracovníků. Součet prvních pěti skóřů udává zralost jedince v dimenzi schopnosti, součet dalších pěti skóřů udává zralost v dimenzi ochoty.

Jednotlivé skóřы pro jednotlivé úkoly v dimenzi schopnosti a ochoty je nutné interpretovat. Skóřы slouží k určení vhodného stylu vedení pro konkrétního podřízeného. Vhodnost stylu lze vyhodnotit na základě tzv. matice zralosti. Postup pro vyhodnocení je následující. Výzkumník dosazením číselných hodnot, kterými ohodnotil vedoucí vedeného, lokalizuje v matici zralost

vedeného a pro jednotlivé stupně zralosti jsou již známy styly vedení s různými pravděpodobnostmi na úspěch (více viz kapitola č. 3.2).

4.6 Charakteristika datového souboru

Námi zkoumaný soubor respondentů lze rozdělit na dva podsoubory, z nichž jeden tvoří skupina zaměstnanců na pozici vedoucího v oční optice a druhý je pak složen z těchto vedoucím podřízených zaměstnanců očních optik.

Jiné členění, které si uvedeme jen pro úplnost je úzce spojeno s místem výkonu práce. Autorkou byly osloveny nejen jednotlivé oční optiky či menší sítě prodejen, ale i největší síť očních optik v České republice. Tento nejmenovaný řetězec čítá 400 zaměstnanců evidenčního stavu, z kterých odpovědělo absolutně 75 respondentů. Podrobnější informaci poskytuje tabulka 7. Získané údaje z nejmenovaného řetězce byly zařazeny do analýz.

Tabulka 7: Struktura vzorku vedoucích a podřízených dle pracoviště⁴²

	Řetězec očních optik X		Ostatní oční optiky		Všechny oční optiky	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Vedoucí	28	37	63	29	91	31
Podřízení	47	63	156	71	203	69
Počet (N)	75	100	219	100	294	100

Zdroj: Vytvořeno autorkou.

Vedoucí očních optik

Sociodemografická struktura vzorku

Profil vedoucích z hlediska sociodemografických údajů vypadá následovně. Průzkumu se zúčastnilo 91 vedoucích, z nichž nadpoloviční většinu tvoří ženy (73 %), necelou jednu třetinu muži (27 %). Vzhledem k neexistenci exaktních statistik o počtu očních optik v České republice, natož evidence zaměstnanců v tomto oboru, je velice složité zhodnotit podobnost kategorií s realitou. Avšak lze obecně usuzovat ze získaných informací o struktuře absolventů

⁴² Pro naplnění výzkumných cílů průzkumu bylo nezbytné pracovat se třemi datovými soubory, ve kterých se počty respondentů liší dle účelu analýz. První analyzovaný soubor se skládal z vedoucích očních optik (počet N = 91), druhý studoval pouze zaměstnance (počet N = 203) a sloučením těchto dvou vznikl soubor, jenž jako jednotky používá zaměstnance, k nimž však přiřazujeme hodnocení zralosti jednotlivými vedoucími, a proto je konečný počet jednotek N = 229. Vzniklé disproporce jsou zapříčiněny rozhodnutím respondentů (vedoucích) k ohodnocení např. jen dvou vedených zaměstnanců ze tří. Zároveň lze konstatovat, že tyto disproporce nejsou tak velké, aby ohrozily výzkumný záměr.

oboru Optometrie na Masarykově univerzitě v Brně v roce 2008, která je jednou ze dvou univerzit⁴³, jež mají tento obor akreditován, že se jedná spíše o oblast feminní. Tuto domněnku však vyvrací zjištěný počet vedoucích s dokončeným vysokoškolským vzděláním (16 %) viz níže. Charakteristika nejvyššího dosaženého vzdělání ovšem nebyla zjišťována u zaměstnanců, kteří jsou podřízeni vedoucím, a proto ponechme otázku feminosti oboru oční optiky otevřenu. Avšak zároveň zdůrazněme, že se v této oblasti pohybujeme poze na úrovni úvah výzkumníka, které by vyžadovaly další potvrzení, protože vyšší počet absolvujících žen na vysoké škole nemusí nutně znamenat, že pak tyto ženy hledají uplatnění zrovna ve vystudovaném oboru. Z důvodu nereprezentativnosti výběru se pro analýzy s těmito kategoriemi spokojíme.

Zkoumaný soubor vedoucích lze označit za mladý až zralý. Necelé tři čtvrtiny (70 %) respondentů nepřekročily věkovou hranici 45 let (42 % se zařadilo do věkové kategorie do 35 let včetně, 28 % do kategorie 36 až 45 let). Po 15 % respondentů je v kategoriích 46 až 55 let a 56 a více.

S ohledem na specifickou oblast zkoumání nepřekvapí, že necelá polovina (42 %) dotázaných má vyšší odborné vzdělání. Dokončené střední vzdělání má asi třetina (32 %) vedoucích. Méně než pětina (16 %) vedoucích je vysokoškoláků. Zbytek vzorku (10 %) je buď vyučen, nebo má jen základní vzdělání.

Rozložení respondentů v krajích bylo následující. Nejvyšší zastoupení (31 %) je patrné v Jihomoravském kraji a na území Prahy (19 %). Takto vysoké počty v těchto oblastech odpovídají realitě, protože právě v Brně a v Praze je nejvyšší koncentrace prodejen očních optik. Obecně se lze domnívat, že více prodejen očních optik je právě ve větších městech. Ostatní kategorie jsou pak již poměrně vyrovnané s relativně nižším zastoupením dotazovaných. Předchozí úvaze odpovídá i údaj, že téměř dvě třetiny (61 %) vedoucích odpovídaly, že pracují ve městě s počtem obyvatel nad 100 000, asi třetina (32 %) ve středně velkých (10 000 až 99 999) a zbytek v malých městech (méně než 10 000 obyvatel).

⁴³ Druhou univerzitou je Univerzita Palackého v Olomouci.

Pracovní aspekty struktury vzorku vedoucích

Z 91 vedoucích očních optik zhruba dvě třetiny (62 %) pracují v síti⁴⁴ očních optik. Zbývajících 38 % vedoucích jsou ti, kteří pracují v oční optice existující na trhu pod unikátním názvem. Taková optika je jediná bez dalších poboček.

Oční optika se ukazuje jako obor s poměrně nízkou fluktuací. Necelá polovina vedoucích (44 %) pracuje ve stávající organizaci 11 a více let, 46 % pak 3 roky a více, ale méně než 11 let. Jen desetina dotázaných (10 %) je zaměstnána ve firmě méně než 3 roky.

O vedoucích v našem vzorku by se dalo říci, že jsou služebně starší, protože 36 % z nich uvedlo, že v oboru oční optiky pracuje 11 a více let. Téměř polovina vedoucích (42 %) tuto funkci vykonává po dobu delší než 3 roky, ale kratší než 11 let. Jen asi pětina (22 %) vedoucích pracuje na pozici vedoucího méně než 3 roky. Lze se domnívat, že existuje vztah mezi délkou v zaměstnání vedoucích a dobou, po kterou jsou ve funkci vedoucího prodejny, protože v některých očních optikách může zcela logicky existovat nepsané pravidlo seniority, tzn., že vedoucím se stává zpravidla pracovník s bohatými zkušenostmi a vyšším počtem let strávených ve firmě.

Zhruba polovina respondentů (52 %) řídí jednoho až 2 podřízené, více než třetina (36 %) tři až pět podřízených a asi desetina (12 %) šest podřízených a více.

Vedení zaměstnanci očních optik

Od zaměstnanců očních optik a zároveň podřízených odpovědným vedoucím, kteří tvoří první vzorek, se podařilo získat 203 vyplněných dotazníků.

Soubor tvořily z velké většiny ženy (85 %). Mužů byla necelá pětina (15 %). Toto zjištění podporuje výše postulovanou tezi o jakési tendenci oční optiky být spíše oborem feminním.

Vzorek vedených respondentů byl mladý. Nadpoloviční většina dotázaných (64 %) podřízených byla ve věku do 35 let včetně. Asi pětina (19 %) se pohybovala ve věkové kategorii od 36 do 45 let. Pouhých 17 % respondentů dosahovalo věku 46 a více let.

Nejvíce vyplněných dotazníků od podřízených bylo získáno na území Jihomoravského kraje (33 %), o něco méně (20 %) pak v Praze. Zhruba dvě třetiny (64 %) respondentů uvedly, že

⁴⁴ Za síť v oboru oční optiky jsou pokládány ty organizace, které mají více jak jednu kamennou prodejnu a není to optická sběrna.

pracují ve velkém městě (nad 100 000 obyvatel), necelá jedna třetina (31 %) ve středně velkém městě (10 000 až 99 999).

Téměř dvě třetiny (61 %) podřízených ve vzorku byly zaměstnanci sítě očních optik.

Oproti vedoucím více než jedna třetina (38 %) zaměstnanců pracuje ve stávající oční optice méně než 3 roky. Zhruba polovina (47 %) pracovníků je zaměstnána 3 a více let, ale méně než 11 let, a pouze méně než pětina (15 %) celkového počtu respondentů pracuje v oční optice 11 a více let.

4.7 Analýzy a interpretace

K naplnění cílů průzkumu je nezbytně nutné pochopit a porozumět chování vedoucích v různých situacích. Protože takto vymodelované situace v kontextu pracovního procesu, jehož účastníky jsou nadřízený a jemu podřízený pracovníci, jsou součástí nástroje LEAD užitého při terénním sběru dat, rozebereme v následující kapitole právě tyto jednotlivé případy a konkrétně se zaměříme na to, jak v nich naši vedoucí reagují. To vše završíme interpretací výstupů vypočítaných z LEAD dle SLT. Vyhodnotíme, jaký je primární styl vedoucích očních optik, jaká je struktura sekundárních neboli podpůrných stylů. Na základě těchto informací budeme schopni určit rozsah stylů vedoucích očních optik v České republice. Klíčová bude analýza a interpretace adaptability stylů, která k předchozím informacím o potenciálu vedoucích přidá informaci o skutečném využití onoho potenciálu čili efektivitě vedoucích.

Pro dosažení objektivního pohledu analyzujeme vždy nejen odpovědi vedoucích, ale i odpovědi zaměstnanců, podřízených těmto vedoucím. Získáme tak dvojí perspektivu, jejímž konečným výsledkem by měl být ucelený obraz vedoucích očních optik v kontextu vedení.

Abychom mohli obraz vedoucích označit za zcela úplný, je nezbytné do analýz zařadit také proměnnou zralost. Jedná se o třetí klíčovou proměnnou modelu SLT, díky níž vedoucí může určit, jaký styl vedení zvolí a aplikuje. Vyhodnocením zralosti podřízených získáme přehled o situaci zaměstnanců v očních optikách co se týče schopností a ochoty k plnění pracovních úkolů na pracovišti a o vyžadovaných stylech vedení.

4.7.1 Modelové situace a jejich výstupy⁴⁵

Pro analýzu⁴⁶ situací byl zvolen následující postup. Nejprve představíme jednotlivé situace a diagnostikujeme je podle SLT autorů Herseyho a Blancharda (Hersey, 1981: 44-54). Vzápětí se seznámíme s alternativami reakcí⁴⁷ vedoucího na zadanou situaci. Jednotlivé alternativy rozebereme podle SLT a přidělíme bodové hodnocení, viz kapitola č. 4.5. Pro hlubší vhled do dat jsou zařazeny i podrobnější analýzy. Zajímala nás asociace mezi odpověďmi vedoucích a vedených podřízených. Na závěr před uvedením samotných primárních výstupů dotazníků LEAD je umístěno shrnutí získaných informací z analýz modelových situací.

Ještě než přistoupíme k samotnému hodnocení, je nutné říci, že poměrně kompaktní přehled o chování vedoucích se podařilo získat díky vysoké návratnosti, která činila 100 % v případě vedoucích. Vysoká návratnost byla zajištěna i u samotných podřízených u této části dotazníku. Ve sloučeném datovém souboru dle hodnocení vedených byla pak návratnost o něco nižší, i když stále akceptovatelná.

Situace č. 1.: Výkon Vašich podřízených klesá. V poslední době dokonce přestávají reagovat na Vaši snahu o přátelskou konverzaci, která vyvěrá z Vašeho zájmu o jejich prospěch.

Diagnóza podle SLT:

Zralost pracovní skupiny rapidně klesá. Důkazem je pokles produktivity, výkonu. Vedoucí je pravděpodobně podřízenými vnímán jako tolerantní z důvodu poměrně vysoké míry podpůrného chování, které aplikuje. Nejlepším možným řešením je výrazná redukce podpůrného chování a zavedení direktivního chování (tzv. struktury) např. stanovením a vysvětlením, jakou práci musí jednotlivci vykonávat, kdy, kde a jak musí být úkoly plněny. Jakmile si začne skupina či jednotlivci osvojovat určitý díl odpovědnosti za práci, líder může

⁴⁵ V následujících analýzách bylo pracováno se třemi datovými soubory, o nichž bylo pojednáno již dříve. Pro analýzy 1. stupně byly užity jednotlivě sobory, kde jednotkami jsou vedoucí (N=91), dále podřízení (N=203). Obojí odděleno. Pro analýzy 2. stupně byly pak užity sloučené soubory, ve kterých jsou jednotkami podřízení hodnocení vedoucími (N = 229). Někteří vedoucí se však rozhodli nehodnotit všechny své podřízené, důsledkem tohoto pak mohou být vzniklé numerické disproporce ve výstupech 1. a 2. třídění, na které tímto upozorňujeme.

⁴⁶ V analýzách bylo užito třídění 1. a 2. stupně. Při měření asociace mezi proměnnými a jejich interpretaci je užíváno míry asociace Cramerovo V pro nominální znaky, která je vhodná pro tabulky větší než 2 x 2, nikoliv koeficient kontingence, jehož hodnota je příliš ovlivněna počtem řádků a sloupců a který nikdy nenabývá hodnoty 1 (Norušis, 1998). Pro ordinální znaky je využívána míra korelace Gamma. Není – li uvedeno jinak, testujeme na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

⁴⁷ Alternativy akcí jsou pro přehlednost řazeny dle bodového hodnocení od nejvhodnější reakce (za 3 body) po nejméně vhodnou (za 0 bodů).

začít ubírat na strukturním chování a opět začít s rozvojem mezilidských vztahů a podporou tak, že bude vést tzv. delegováním.

Alternativy akcí:

Lídr:

A) Zdůrazní využití jednotných postupů a nutnost splnění úkolu.

Logický výklad: (+ 3)

Tato akce (HT/LR) zajistí přímé vedení, které je nutné ke zvýšení produktivity skupiny v krátkém čase.

C) Promluví si s podřízenými zaměstnanci. Stanoví nové cíle.

Logický výklad: (+ 2)

Tato akce (HT/HR) by byla vhodná v situaci, ve které by podřízení dozrávali, začali by demonstrovat schopnost dodržovat termíny a plnit úkoly.

B) Aniž by vyvíjel na podřízené nátlak, naznačí, že se na něj mohou obrátit s jakýmkoliv problémem.

Logický výklad: (+ 1)

Tento druh reakce (HR/LT) je adekvátní pro skupinu nacházející se v pásmu střední zralosti s průměrným výkonem, která nese určitou míru zodpovědnosti, lídra vyhledává jen v situacích, ve kterých je to nutné. V současnosti ale nelze hovořit o takové skupině v situaci č. 1.

D) Úmyslně nezasahuje.

Logický výklad: (0)

Dá-li vedoucí v tomto případě tzv. „ruce pryč“ (LT/LR), pak pravděpodobně nastalá situace, co se týká podřízených a jejich chování, bude pokračovat v takové podobě, v jaké je nyní.

Tabulka 8: Struktura odpovědí vedoucích a podřízených v situaci č. 1

	Vedoucí		Podřízení		Hodnocení efektivnosti reakce
	Abs.	%	Abs.	%	Body
A	23	25,3	57	28,1	3
B	24	26,4	65	32,0	0
C	44	48,4	77	37,9	2
D	0	0	4	2,0	1
Celkem	91	100,0	203	100,0	

Situace č. 1 Výkon Vašich podřízených klesá. V poslední době dokonce přestávají reagovat na Vaši snahu o přátelskou konverzaci, která vyvěrá z Vašeho zájmu o jejich prospěch.

Podíváme-li se detailně na strukturu odpovědí vedoucích tak, jak ukazuje tabulka 8, zjistíme, že vedoucí očních optik v téměř polovině případů (48 %) volili možnost promluvit si s podřízenými, zvolit nové cíle. Ovšem podřízení tuto reakci od vedoucích očekávají jen v 38 % případů. Zhruba čtvrtina vedoucích (26 %) by pak volila možnost B, tj. své podřízené socioemocionálně podpořit, která je ale v této situaci naprosto nevhodná. Druhá nejčastější odpověď je i u vedených ta, která se odkazuje na užití podpůrného chování. Pouze čtvrtina (25 %) lídrů zvolila možnost A, která byla tou nejvhodnější reakcí v dané situaci. Nejvhodnější reakce by se podle podřízených objevila ve 28 % případů. Z toho vyplývá, že podřízení mají tendenci přisuzovat vedoucím adekvátnější reakci na situaci dle navrženého bodového schématu SLT. Reakci A volí více podřízených nežli vedoucích. Velice zajímavé je, že možnost do situace nezasahovat se u vedoucích v této situaci na rozdíl od následujících otázek vůbec neobjevila.

Podívejme se nyní na shodu mezi odpověďmi vedoucích a podřízených. Pouze necelá třetina zaměstnanců (29 %) se shodla při volbě tříbodové možnosti A s nadřízenými. U odpovědi B a C panovala vyšší shoda. Nejvíce, necelá polovina podřízených (až 44 %), se shodlo spolu s vedoucími na odpovědi C. Celková shoda⁴⁸ odpovědí vedoucích a podřízených v situaci č. 1 činí 38 %. Lze tedy říci, že se ve více než jedné třetině volených reakcí podřízení shodli s vedoucími, což hodnotíme jako ne příliš velký úspěch ve srovnání s některými dalšími otázkami. Možnou příčinou by mohlo být nedirektivní, podpůrné vystupování některých šéfů v podobných situacích, ve kterých diagnostikujeme interní problém skupiny, které vede podřízené k dojmu, že by vedoucí reagovali podpůrným stylem vedení (odpověď B). Takové vystupování nadřízeného může být podřízenými chápáno jako výraz slabosti (vedoucí raději nevyvíjí nátlak, ale je k dispozici – míra reálného uskutečnění služby v případě potřeby týmu

⁴⁸ Sestrojení ukazatele celkové shody bylo provedeno sumou absolutních četností hodnot na diagonále (z kontingenční tabulky) podělenou celkovým počtem respondentů, kteří v dané situaci odpověděli. To vše pak vynásobeno 100.

je otázkou. Jde pouze o deklarovanou službu či vedoucí bude na požádání skutečně aktivně plnit roli řešitele?) či naopak jako výraz důvěry, přenosu odpovědnosti za vyřešení problému na členy týmu.

Situace č. 2 Výkon Vaší skupiny se pozorovatelně zvyšuje. Opakovaně se ujist'ujete o tom, že všichni členové týmu znají svoje úkoly a dodržují standardy.

Diagnóza podle SLT:

Podřízení reagují dobře na direktivní chování lídra. Zralost skupiny roste. Lídr by měl zvýšit podíl socioemocionální podpory (podpůrné chování), ale měl by si dát pozor, aby tak neučinil příliš rychle. Přílišná míra podpůrného a jen málo direktivního chování by mohly být vnímány podřízenými jako přílišná tolerance. Proto nejvhodnější je v této situaci ze strany lídra postupné posilování, podněcování pracovníků až do bodu, kdy jejich chování bude odpovídat lídrovým požadavkům na dobrý pracovní výkon. Tento postup je dosažen dvěma kroky. Nejprve vedoucí redukuje své direktivní chování, a pak, jestliže následuje adekvátní odezva v chování podřízených, zahájí socioemocionální podporu.

Alternativy akcí:

Lídr:

A) Skupinu povzbuzuje, ale nepřestává sledovat, jak podřízení plní své role a dodržují standardy.

Logický výklad: (+ 3)

Tento druh chování lídra (HT/HR) nejlépe podpoří, prospěje rostoucí zralosti podřízených. Zatímco je udržována určitá míra strukturního chování, zvýšení míry podpory je zřetelné z přátelské interakce mezi členy skupiny a vedoucím.

C) Dělá vše pro to, aby se zaměstnanci cítili angažovaní a důležití.

Logický výklad: (+ 2)

Zatímco skupina zraje, tato akce (HR/LT) může znamenat příliš rychlou a velkou změnu v chování z direktivního na podpůrné. Byla by vhodná v situaci, ve které by podřízení s rostoucím stupněm zralosti byli ochotni na sebe přebírat i vyšší odpovědnost.

D) Zdůrazňuje závažnost dodržení termínů a splnění zadaných úkolů.

Logický výklad: (+ 1)

Tato reakce (HT/LR) není změnou v lídrově chování a jeho stylu. Výsledkem je nedodání vyšší emoční podpory zaměstnancům, která by vedla ke zlepšení výkonu. V případě, že by podřízeným nebyla dána vyšší podpora či možnost převzít na sebe více odpovědnosti, by pravděpodobně došlo k poklesu výkonu vedených.

B) Nevstupuje do činnosti skupiny.

Logický výklad: (0)

Akce (LT/LR) by znamenala příliš rychlý přesun odpovědnosti na podřízené. Na direktivním chování by mělo být ubíráno jen postupně, stejně tak jako přírůstky podpory by měly být pozvolné směrem k vedeným.

Tabulka 9: Struktura odpovědí vedoucích a podřízených v situaci č. 2

	Vedoucí		Podřízení		Hodnocení efektivnosti reakce
	Abs.	%	Abs.	%	Body
A	48	52,7	99	48,8	3
B	10	11,0	41	20,2	0
C	30	33,0	29	14,3	2
D	3	3,3	34	16,7	1
Celkem	91	100,0	203	100,0	

Situace č.2 Výkon Vaší skupiny se pozorovatelně zvyšuje. Opakovaně se ujistujete o tom, že všichni členové týmu znají svoje úkoly a dodržují standardy.

Polovina vedoucích (53 %) by v situaci dvě zareagovala nejlepším možným způsobem (odpověď A). Rozložení odpovědí vedených jedinců se podobalo očekávání podřízených od vedoucích, když téměř v polovině případů (49 %) vedení odpovídali, že by je jejich vedoucí povzbuzoval, ale přitom stále dohlížel na plnění cílů. Třetina vedoucích (33 %) by volila možnost pouze větší podpory zaměstnanců (odpověď C). Druhým nejčastějším stylem vedení nadřízených je podle podřízených oproti deklaracím ten, který vystihuje možnost B a znamená do situace vůbec nezasahovat. Odpověděla tak pětina vedených zaměstnanců. Třetím pak možnost D, kterou zvolilo 17 % podřízených a která indikuje vysoce direktivní styl vedení. Ve skutečnosti takto vedou ale jen 3 % dotázaných manažerů. Z toho vyplývá, že někteří šéfové jsou svými podřízenými vnímáni jako daleko přísnější, nežli by v určité situaci podobné situaci č. 2 skutečně byli. Jen asi desetina vedoucích odpověděla, že by vůbec nezasáhli, a tedy zvolila nejméně vhodnou variantu.

Celkovou shodu odpovědí vedoucích a vedených u této situace můžeme vyčíslit na 36 %. Téměř polovina podřízených (46 %), kteří volili nejvhodnější odpověď A, se střetla do volby vedoucích, a tedy jejich odpovědi se shodovaly. Z celého souboru byla nejvyšší shoda (22 %) právě u odpovědi A. Pro praxi z toho lze vyvodit, že i přesto, že se momentálně firma nachází v situaci, ve které se jí daří a zaměstnanci plní plány, vedoucí neztrácí pevnou ruku a dohled nad pracovní činností podřízených a ti jsou si tohoto dohledu s velkou pravděpodobností vědomi, jak koneckonců vyplývá z tabulky.

Situace č. 3 Pracovní výkon skupiny a mezilidské vztahy jsou na dobré úrovni. Ukazuje se ale, že skupina není schopna sama splnit zadaný úkol, na kterém jste je nechal(a) samostatně pracovat.

Diagnóza podle SLT:

Skupina s vysokým stupněm zralosti a s poměrně dobrým výkonem i mezilidskými vztahy nyní vyžaduje intervenci od vedoucího z důvodu neschopnosti plnění úkolu. V této chvíli by líder měl opět otevřít komunikační kanály tím, že svolá členy skupiny a pomůže jim nalézt řešení problému.

Alternativy akcí:

Líder:

D) Povzbuzuje skupinu při hledání správného řešení a naznačí jí, že se na něj její členové mohou obrátit s jakýmkoliv problémem.

Logický výklad: (+ 3)

Tento druh chování lídra (HR/LT) umožní podřízeným nalézt vlastní řešení problému. Nicméně krok lídra, kterým ukazuje, že je k dispozici, je tu pro konečné řešení naprosto nezbytný.

A) Připojí se ke skupině a společně se snaží nalézt vhodné řešení problému.

Logický výklad: (+ 2)

Tento druh akce (HT/HR) je vhodný v případě, ve kterém podřízení stále nemohou sami nalézt řešení problému.

B) Nechá skupinu, aby sama přišla na vhodné řešení.

Logický výklad: (+ 1)

Tato akce (LT/LR) není nadále vhodná, protože podřízení nejsou schopni sami problém řešit. Určitá pomoc ze strany vedoucího je nutná.

C) Jedná rychle a rozhodně, aby problém napravil.

Logický výklad: (0)

Tento vstup (HT/LR) do situace je hodnocen jako velice drastický s ohledem na to, že podřízení již dříve prokázali, že jsou schopni pracovat samostatně a že jejich stupeň zralosti je poměrně vysoký.

Tabulka 10: Struktura odpovědí vedoucích a podřízených v situaci č. 3

	Vedoucí		Podřízení		Hodnocení efektivnosti reakce
	Abs.	%	Abs.	%	Body
A	59	64,8	100	49,3	2
B	2	2,2	33	16,3	1
C	15	16,5	41	20,2	0
D	15	16,5	29	14,3	3
Celkem	91	100,0	203	100,0	

Situace č. 3 Pracovní výkon skupiny a mezilidské vztahy jsou na dobré úrovni. Ukazuje se ale, že skupina není schopna sama splnit zadaný úkol, na kterém jste je nechal(a) samostatně pracovat.

Z tabulky 10 vyplývá, že nejčastějším voleným stylem vedení vedoucích očních optik v této situaci je ten, ve kterém se vedoucí přidá ke skupině, podporuje ji, ale zároveň i řídí (65 %). Podobná struktura odpovědí jako u vedoucích je znatelná i u jejich podřízených. Téměř polovina (49 %) vedených pracovníků uvádí, že by jejich vedoucí v této situaci jak podporovali, tak řídili. Je to druhá nejvíce se hodící reakce podle SLT. Lze říci, že odpověď za 2 body je stále obstojná, nicméně tu narážíme na problém direktivního způsobu vedení vedoucích očních optik, který ač v této situaci není na místě, si vedoucí mermomocí stále zachovávají v kombinaci se socioemocionální podporou vedených. Je potěšující, že jen asi pětina vedoucích uvedla, že by zvolila samostatně styl přikazování a problém by napravila (odpověď C). Ovšem za pozornost stojí, že toto je v pořadí druhou nejfrekventovanější akcí (20 %) vedoucích v očích pracovníků. Opět se projevuje vize vedoucího jako nekompromisního manažera. Jen necelá pětina (17 %) vedoucích volila odpověď D, která podle SLT poskytuje takový styl vedení, který je v této situaci skupině podřízených nejprospěšnější. Největší rozdíl oproti předpokládanému chování vedoucích ze strany podřízených je v možnosti B, která naznačuje, že by líder skupinu nechal, aby sama úkol

vyřešila. V realitě byla tato varianta pro vedoucí spíše krajní možností, postupovala by tak pouhá 2 % dotázaných. Vedení podřízených se pak domnívali, že by tuto možnost reakce volilo až 16 % vedoucích. Je zajímavé, že ačkoliv skupina není schopna sama daný úkol splnit, někteří její členové odpovídali, že by je jejich vedoucí nechal, ať si na řešení přijdou sami. Jde spíše o vyjádření důvěry vedoucího z pohledu vedených nebo projev vnímané netečnosti vedoucích?

Co se týká shody mezi odpověďmi vedoucích a podřízených, byla tentokrát vyšší (43 %), téměř polovina odpovědí v souboru se shodovala. Podíváme-li se podrobněji, zjistíme, že nejvyšší, třetinová shoda v celém souboru byla u dvoubodových odpovědí A (32 %). Zajímavé je, že u nejlepší možné varianty vedení hodnocené třemi body (odpověď D) se shodlo jen minimum (2 %) dotázaných.

Situace č. 4 Zvažujete zavedení zásadní změny. Vaše skupina nyní dosahuje uspokojivých výsledků, i přesto ale respektuje Vaše rozhodnutí týkající se nutnosti změn.

Diagnóza podle SLT:

Protože podřízení jsou zralí a respektují potřebu změny, nejlepším možným způsobem chování vedoucího je se snažit udržovat komunikační kanály otevřené.

Alternativy akcí:

Lídr:

C) Dovolí zaměstnancům pracovat na změnách bez jakéhokoliv vedení z jeho strany.

Logický výklad: (+ 3)

Akce tohoto typu (LT/LR) by maximalizovala zapojení takto zralé skupiny zaměstnanců v rozvoji a implementaci změny.

A) V případě zájmu skupiny poskytne zaměstnancům možnost podílet se na změnách.

Logický výklad: (+ 2)

Tento druh akce (HR/LT) demonstruje úctu (podporu) tím, že umožní členům skupiny zapojit se do změny a může být vhodný v případě, že by se změna týkala a zasahovala do oblasti, ve které skupina nemá příliš mnoho zkušeností.

D) Přijme a zapracuje rady a doporučení skupiny, avšak řízení změny zůstává čistě v jeho rukou.

Logický výklad: (+ 1)

Tento druh chování (HT/HR) nedává prostor skupině, aby rozvinula svůj potenciál, který v ní ale je.

B) Změny pouze oznámí a sám dohlíží na jejich zavedení do praxe.

Logický výklad: (0)

Takové chování vedoucího (HT/LR) je nevhodné u takto zralé skupiny, která má potenciál přispět k rozvoji změny a k jejímu zavádění.

Tabulka 11: Struktura odpovědí vedoucích a podřízených v situaci č. 4

	Vedoucí		Podřízení		Hodnocení efektivnosti reakce
	Abs.	%	Abs.	%	Body
A	49	53,8	75	36,9	2
B	5	5,5	36	17,7	0
C	1	1,1	8	3,9	3
D	36	39,6	84	41,4	1
Celkem	91	100,0	203	100,0	

Situace č. 4 Zvažujete zavedení zásadní změny. Vaše skupina nyní dosahuje uspokojivých výsledků, i přesto ale respektuje Vaše rozhodnutí týkající se nutnosti změn.

V případě zavádění změny více než polovina vedoucích (54 %) uvedla, že pouze v případě zájmu skupiny podřízených jí umožní participovat na změnovém procesu. Více než třetina vedoucích by zapracovala doporučení a návrhy podřízených, avšak změnu řídí, implementuje sama. Krajní možnosti - ponechat změnu na skupině (odpověď za 3 body) či naopak změnu jen oznámit a vše řídit sám (odpověď za 0 bodů) - volilo jen minimum vedoucích. Ukázalo se, že muži by statisticky významně častěji než ženy změnu raději řídili sami bez účasti vedených pracovníků.

Toto je první situace, ve které podřízení hodnotili o něco málo odlišně než jejich vedoucí. 41 % dotázaných uvedlo, že by jejich vedoucí či vedoucího zajímal jejich názor, doporučení, ale realizace změny by byla výlučně v jejich/v jeho rukou. To, že by jim nadřízený dal možnost podílet se na změnách, se domnívá více než třetina dotázaných. Krajní možnost, ve které by lídr vedl direktivně tak, že by změnu jen oznámil a pak dohlížel na plnění, zvolila asi pětina respondentů, což je podstatně více oproti deklarované volbě vedoucích (6 %). Opět se tu projevuje tendence k vyšší míře direktivy v chování vedoucích v očích vedených. Rozdíl ve vnímání vedoucích oproti deklarované volbě chování vedoucího, je tu poměrně vysoký

a můžeme se domnívat, že hovoří o tom, že pokud jde o tak důležitou událost, jakou je zásadní změna ve firmě, někteří vedoucí skutečně mohou působit velice přísným dojmem, i když jejich styl vedení tomu v realitě nemusí nutně odpovídat. Více nám napoví třídění druhého stupně.

Celková shoda odpovědí v otázce 4 byla opět středně vysoká (43 %). Nejvyšší u odpovědi A, u odpovědi B dosahovala pouze 4 %, tzn., že podřízení si opravdu častěji než tomu ve skutečnosti je, myslí, že by ve změnovém procesu jednal jejich vedoucí direktivně. Protože odpověď za 3 body zvolil z celého souboru jen jediný vedoucí, který měl tři podřízené, z nichž ale ani jeden neodhadnul styl vedoucího v této situaci správně, nelze v případě tříbodové odpovědi C hovořit o shodě.

Situace č. 5 Za poslední měsíce výkon Vašeho týmu klesá. Ukazuje se, že členové týmu jsou lhostejní ke stanoveným cílům. V minulosti se Vám osvědčilo predefinování rolí jednotlivých pracovníků, přesto jste byl ale stále nucen připomínat zaměstnancům závažnost dodržení termínů pro splnění úkolu.

Diagnóza podle SLT:

Podřízení jsou jen málo vyspělí a to jak z hlediska ochoty převzít díl odpovědnosti při plnění pracovních úkolů, tak také v oblasti zkušeností. Jejich výkon klesá. V této situaci již dříve pomohl přechod k více direktivnímu vedení. V krátkém časovém úseku by nejvhodnějším postupem lídra bylo zvýšit míru direktivního způsobu chování např. tak, že definuje jasně role a podrobně vysvětlí pracovní úkoly.

Alternativy akcí:

Lídr:

C) Přehodnotí a predefinuje stávající cíle a dohlíží na jejich realizaci.

Logický výklad: (+ 3)

Tato akce (HT/LR) umožní zvýšit produktivitu skupiny v krátkém čase tím, že lídr aplikuje přímý direktivní leadership.

B) Vyslechne a přijme doporučení členů skupiny, avšak stále dohlíží na to, aby byly cíle plněny.

Logický výklad: (+ 2)

Reakce tohoto typu (HT/HR) je vhodná pro podřízené na středním stupni zralosti. V této chvíli ale skupina není schopna vyprodukovat adekvátní doporučení a ani k tomu nemá dostatečné zkušenosti. S rostoucí zralostí skupiny by bylo užítí tohoto stylu vedení na místě.

D) V případě zájmu poskytne zaměstnancům možnost zapojit se do procesu stanovení cílů.

Logický výklad: (+ 1)

Tato akce (HR/LT) by znamenala podporu současného stavu skupiny a jejího nevhodného chování. V budoucnu by mohla vést až k omezení pracovního výkonu či jinému ničivému způsobu chování podřízených s cílem upoutat pozornost vedoucího.

A) Nechá na skupině, jakým způsobem stanovených cílů dosáhne.

Logický výklad: (0)

Touto reakcí (LT/LR) by dal vedoucí tzv. „ruce pryč“, což by v důsledku zvýšilo pravděpodobnost, že takovéto chování skupiny bude pokračovat a její produktivita se bude dále snižovat.

Tabulka 12: Struktura odpovědí vedoucích a podřízených v situaci č. 5

	Vedoucí		Podřízení		Hodnocení efektivnosti reakce
	Abs.	%	Abs.	%	Body
A	3	3,3	29	14,3	0
B	47	51,6	90	44,3	2
C	23	25,3	56	27,6	3
D	18	19,8	28	13,8	1
Celkem	91	100,0	203	100,0	

Situace č. 5 Za poslední měsíce výkon Vašeho týmu klesá. Ukazuje se, že členové týmu jsou lhostejní ke stanoveným cílům. V minulosti se Vám osvědčilo predefinování rolí jednotlivých pracovníků, přesto jste byl ale stále nucen připomínat zaměstnancům závažnost dodržení termínů pro splnění úkolu.

Odpovědi podřízených zaměstnanců, i přesto že zatím nemůžeme hovořit o shodě, kopírovaly strukturu odpovědí vedoucích. Jak vedoucí (52 %), tak jejich podřízení (44 %) odpovídali nejčastěji, že by vedoucí volili možnost reakce B, kombinaci podpůrného a direktivního způsobu vedení. Vyslechli by své podřízené (projev podpory), ale stále by dohlíželi na plnění pracovních úkolů. Jedna čtvrtina (25 %) vedoucích zvolila reakci, která je podle SLT nejadekvátnější. Uvedli, že by zcela cíle predefinovali, změnili, ale podřízené by vedli o to více direktivně. Podřízení tuto možnost zaškrtnli taktéž přibližně v jedné čtvrtině případů. Pětina vedoucích by umožnila participaci zaměstnanců, projevila by takto socioemocionální podporu vedeným. Jen minimum manažerů (3 %) by podřízené nechalo pracovat samostatně. Toto byla i nejméně vhodná odpověď. Naproti tomu podřízení pracovníci, kteří byli v tomto

případě optimističtější v tom smyslu, že skutečně vnímali chování vedoucího jako podporu, nikoliv jako přenesení zátěže v těžké situaci, odpovídali, že by je socioemocionálně podpořilo 14 % vedoucích, a taktéž 14 % by nechalo skupinu, ať si poradí sama.

Shoda odpovědí se pohybuje kolem jedné třetiny (33 %), je tedy nižší než u předchozích otázek. Lze se domnívat, že důvodem by mohl být charakter situace – výkon týmu klesá, je lhostejný, do jisté míry podobný situaci č. 1, ve které shoda odpovědí také dosáhla jen 38 %. Vedoucí mají opět tendenci „držet pevnou ruku“ nad děním ve firmě (odpovědi B, C). Odpovědi podřízených jsou rozloženy více plošně a připouští i ztrátu resp. uvolnění režimu pevné ruky, tedy vedoucí jsou vnímáni buď demokratičtěji v pozitivním smyslu tohoto slova, což by bylo zajímavé, protože v některých předchozích otázkách byla tendence spíše opačná, nebo v negativním smyslu tak, že uvolněné vedení je pro podřízené projevem netečnosti. Obecně můžeme konstatovat, že dosavadní zjištění nás vedou k domněnce, že situace, ve kterých se vyskytuje problém na straně vedené skupiny, se doposud jeví jako problematické z hlediska shod odpovědí vedených a vedoucích. Pro úplnost ještě uveďme, že více než jedna třetina zaměstnanců (35 %), kteří volili nejlepší možnou variantu odpovědi, se trefila do volby odpovědi vedoucího.

Situace č. 6 Byl(a) jste jmenován(a) vedoucím efektivně pracujícího týmu, jehož předchozí vedoucí byl ve vztahu k zaměstnancům velmi striktní. Rád(a) byste zachoval(a) efektivitu týmu, ale zároveň zapracoval(a) na zpříjemnění a „zlidštění“ pracovního prostředí v týmu.

Diagnóza podle SLT:

Podřízení reagovali v minulosti dobře na direktivní chování předchozího vedoucího, jak naznačuje zadání. Jestliže chce nový vedoucí udržet efektivitu, ale zároveň humanizovat pracovní prostředí, měl by udržet jistou míru direktivity a skupině dát příležitost převzít více odpovědnosti v plnění pracovních úkolů. Jestliže takovou situaci skupina zvládá, tento způsob vedení by měl být podpořen zvýšením socioemocionální podpory. Takto by měl proces pokračovat, dokud jejich zralost nedosáhne vyšší úrovně.

Alternativy akcí:

Lídr:

D) Umožní kolektivu, aby se zapojil do rozhodovacích procesů, avšak stále kontroluje, zda dochází k plnění stanovených cílů.

Logický výklad: (+ 3)

Tato reakce (HT/HR) je nejlepším začátkem pro postupnou humanizaci prostředí. Zatímco určitá míra struktury je zachována, podpora a míra odpovědnosti podřízených jsou zvyšovány tím, že lídr skupinu zapojuje do rozhodovacích procesů. Jestliže podřízení zvládají tuto situaci dobře, lídr by měl postupně zvýšit i míru podpůrného chování.

B) Zdůrazní důležitost dodržování termínů a plnění přidělených úkolů.

Logický výklad: (+ 2)

Zatímco tento styl vedení (HT/LR) nepřispívá ke zlepšení pracovního prostředí, je stále lepší počáteční akcí, než kdyby vedoucí příliš rychle snížil direktivitu a strukturu ve svém chování.

A) Skupinu podporuje a dělá vše pro to, aby se členové cítili důležití a angažovaní.

Logický výklad: (+ 1)

Toto přehnané vyjadřování podpory (HR/LT) zaměstnancům by mohlo být příliš rychlé a nevhodné. Lídr by měl počkat, až podřízení začnou vykazovat jistou míru schopnosti převzít na sebe v práci odpovědnost.

C) Záměrně nezasahuje do dění v týmu.

Logický výklad: (0)

Akce (LT/LR) by mohla být vnímána členy skupiny jako přílišná tolerantnost ze strany vedoucího s ohledem na jeho předchůdce, který byl mnohem přísnější. Proto je vhodná pouze pro velice zralou, odpovědnou skupinu, která demonstruje schopnost řídit sama sebe.

Tabulka 13: Struktura odpovědí vedoucích a podřízených v situaci č. 6

	Vedoucí		Podřízení		Hodnocení efektivnosti reakce
	Abs.	%	Abs.	%	Body
A	42	46,2	54	26,6	1
B	7	7,7	31	15,3	2
C	7	7,7	14	6,9	0
D	35	38,5	104	51,2	3
Celkem	91	100,0	203	100,0	

Situace č. 6 Byl(a) jste jmenován(a) vedoucím efektivně pracujícího týmu, jehož předchozí vedoucí byl ve vztahu k zaměstnancům velmi striktní. Rád(a) byste zachoval(a) efektivitu týmu, ale zároveň zapracoval(a) na zpříjemnění a „zlidštění“ pracovního prostředí v týmu.

Na tomto místě se na první pohled rozchází vnímání vedoucích a jejich stylů vedení podřízenými a samotnými vedoucími. V kontextu situace č. 6 se ukázali podřízení jako optimističtější v tom smyslu, že uvedli, že polovina vedoucích by jednala tak, jak si žádá

SLT. Kombinovala by direktivní s podpůrným chováním. Ve skutečnosti by se tak zachovala ale jen zhruba třetina dotázaných vedoucích. O 10 % více vedoucích (46 %) by se pak přiklonilo k pouhé podpoře podřízených bez prvků přikazování. Lze se domnívat, že důvodem tohoto způsobu chování by mohla být tendence právě jmenovaných vedoucích pozitivně zapůsobit na svůj nový tým. Mezi podřízenými uvádí tuto možnost na prvním místě 27 % dotázaných. Podřízení si pak dvakrát častěji (15 %) než uvádí vedoucí (8 %) myslí, že by jejich šéf zdůrazňoval nutnost dodržet termíny a plnit úkoly, tedy choval by se velice direktivně. Možnost nezasahovat jak podle pracovníků, tak podle vedoucích by zvolila necelá desetina manažerů.

Absolutní shoda dosáhla v této situaci přijatelných 39 %. Necelé dvě třetiny vedoucích (60 %), kteří zvolili možnost za 3 body (odpověď D), se shodly se svými vedenými podřízenými, kteří taktéž odpovídali možností D, tedy že by jejich vedoucí zareagoval právě takto. V celém souboru jde pak o vůbec nejvyšší shodu (25 %) v rámci této, navíc z hlediska SLT nejvhodnější, situace.

Situace č. 7 V současnosti zvažujete významné změny v organizační struktuře Vašeho týmu. Zaměstnanci sami přicházejí s jednotlivými návrhy týkajícími se potřebných změn. Dávají najevo svoji flexibilitu ve výkonu každodenních činností.

Diagnóza podle SLT:

O úrovni zralosti skupiny lze říci, že je průměrná dle míry flexibility, kterou dává najevo v každodenních procesech. Nejvhodnějším možným způsobem chování lídra je snažit se nechat komunikační kanály otevřené tak, jak jsou nyní, čili že podřízení sami navrhuji změny. Nicméně určitá míra struktury v chování vedoucího je stále nutná, protože zamýšlená změna se může týkat a zasahovat i do oblastí, ve kterých mají jednotliví členové jen malé zkušenosti.

Alternativy akcí:

Lídr:

B) Získá souhlas skupiny se změnou. Dá zaměstnancům možnost zorganizovat její zavedení do praxe.

Logický výklad: (+ 3)

V této situaci (HR/LT) by vedoucí touto adekvátní reakcí prokázal úctu ve svém chování a jeho zaměření na skupinu tím, že by jejím členům umožnil se na změně podílet, rozvíjet ji.

D) Vyhne se konfrontaci se zaměstnanci a nechá je udělat si to po svém.

Logický výklad: (+ 2)

Tato akce (LT/LR) by byla vhodná ve chvíli, kdy by byla vyvinuta změnová strategie a implementována skupinou podřízených, kteří by tím pádem prokázali úroveň zralosti nutnou pro řízení sama sebe.

C) Je ochoten akceptovat návrhy zaměstnanců, ale udržuje si kontrolu nad zavedením změny do praxe.

Logický výklad: (+ 1)

Tento druh vedení (HT/HR) nepovede k plnému rozvinutí potenciálu, který je v podřízených ukryt.

A) Definuje změnu a následně dohlíží na její uplatnění v praxi.

Logický výklad: (0)

Toto vedení (HT/LR) je absolutně nepřijatelné u skupiny s vysokou zralostí, která demonstruje flexibilitu v každodenních operacích. Problém je v implementaci změny, kterou by skupina měla mít možnost realizovat.

Tabulka 14: Struktura odpovědí vedoucích a podřízených v situaci č. 7

	Vedoucí		Podřízení		Hodnocení efektivnosti reakce
	Abs.	%	Abs.	%	Body
A	5	5,5	29	14,3	0
B	18	19,8	54	26,6	3
C	66	72,5	109	53,7	2
D	2	2,2	11	5,4	1
Celkem	91	100,0	203	100,0	

Situace č. 7 V současnosti zvažujete významné změny v organizační struktuře Vašeho týmu. Zaměstnanci sami přicházejí s jednotlivými návrhy týkajícími se potřebných změn. Dávají najevo svoji flexibilitu ve výkonu každodenních činností.

Tři čtvrtiny vedoucích (73 %) přiznali, že ačkoliv jsou do jisté míry schopni akceptovat návrhy svých podřízených, změna a její implementace zůstávají čistě v jejich rukou. Opět se prokázala tendence k jisté znalosti chování vedoucího ze strany podřízených, protože více jak polovina (54 %) uvedla, že by jejich nadřízení skutečně změnu řídili sami. Tuto tendenci však potvrdí či vyvrátí až další analýzy zabývající se shodou v odpovědích vedoucích a podřízených. Na druhém pólu je pak skupina lídrů, kteří nechají zaměstnance skutečně změnu vést (20 %). Téměř o 7 % více (27 %) podřízených věřilo, že vedoucí přijme jejich

návrhy a nechá je na změně pracovat. Naopak téměř pětina vedených řekla, že se jejich vedoucí zachová direktivně. Tento druh vedení by v realitě volilo necelých 6 % dotázaných manažerů. Zajímavé je, že tentokrát možnost, že vedoucí nechá zcela skupinu o samotě, aby se vyhnul konfrontaci, volilo jen minimum všech dotazovaných.

Interpretujme celkovou shodu. Ta v této situaci dosahovala téměř jedné poloviny (48 %). Jinými slovy se v otázce číslo 7 a ve výběru odpovědí na ni shodli vedoucí s podřízenými v téměř jedné polovině. Nejvyšší shoda v celém souboru nastala v případě odpovědi C, která byla hodnocena jako druhá nejlepší možná. 72 % podřízených, kteří volili odpověď C, se trefilo do volby odpovědi vedoucích a můžeme tedy konstatovat, že hypotéza o znalosti chování vedoucích je potvrzena a rozložení odpovědí u této varianty nebylo dílem náhody. S ohledem na důležitost otázky, která se týkala zavádění změn v organizaci, si dovoluujeme zdůraznit znění nejčastěji volených odpovědí C a B. Obě indikují participativní vedení vyznačující se podporou podřízených vedoucím. Toto popírá alespoň v kontextu této situace ideu podřízených o a priori přísném, direktivním vedoucím, kterou jsme již dříve naznačili,

Situace č. 8 Jak pracovní výkon skupiny, tak mezilidské vztahy jsou na dobré úrovni. Přesto trpíte pocitem nejistoty, který vychází podle Vás z toho, že nemáte skupinu dostatečně pod kontrolou.

Diagnóza podle SLT:

Dobrá produktivita skupiny a mezilidské vztahy jsou znakem nadprůměrné zralosti. Pocit nejistoty vyvěrá z lídra, ne ze skupiny, proto nejlepším možným postupem vedoucího v této situaci je dát prostor podřízeným a dále pokračovat v nastaveném trendu – skupina v podstatě řídí sama sebe.

Alternativy akcí:

Lídr:

A) Nezasahuje do činnosti skupiny.

Logický výklad: (+ 3)

Toto vedení (LT/LR) umožní skupině, aby se dále vyvíjela směrem, kterým má, a tak řídila do jisté míry sama sebe.

D) Dává si pozor, aby příliš direktivním jednáním nepoškodil vztah šéf – podřízený.

Logický výklad: (+ 2)

V současnosti vztah mezi vedoucím a vedenými není ohrožen, nicméně s každou intervencí by si měl být vedoucí vědom rizika poškození tohoto vztahu a dbát na zachování dobrého klimatu (HR/LT).

B) Pohovoří si se zaměstnanci o dané situaci a zahájí nutné změny.

Logický výklad: (+ 1)

V situaci č. 8 není nyní nejmenší potřeba změny. Problémem je nejistota vedoucího, proto intervence, změna z jeho strany není opodstatněná a ani potřebná (HR/HT).

C) Podnikne nutné kroky k tomu, aby donutil podřízené pracovat přesně stanoveným způsobem.

Logický výklad: (0)

Tento druh akce (HT/LR) je nejméně vhodný, protože podřízení prokázali schopnost pracovat stanoveným způsobem.

Tabulka 15: Struktura odpovědí vedoucích a podřízených v situaci č. 8

	Vedoucí		Podřízení		Hodnocení efektivnosti reakce
	Abs.	%	Abs.	%	Body
A	7	7,7	22	10,8	3
B	42	46,2	102	50,2	1
C	12	13,2	32	15,8	0
D	30	33,0	47	23,2	2
Celkem	91	100,0	203	100,0	

Situace č. 8 Jak pracovní výkon skupiny, tak mezilidské vztahy jsou na dobré úrovni. Přesto trpíte pocitem nejistoty, který vychází podle Vás z toho, že nemáte skupinu dostatečně pod kontrolou.

Výsledky vedoucích a podřízených jsou v této situaci velmi podobné. Vedoucí pracovníci v případě vlastní nejistoty na pracovišti mají potřebu o situaci s podřízeným promluvit, a pak iniciovat změny k nápravě (odpověď B). Odpovědělo tak 46 % dotázaných vedoucích. Polovina podřízených taktéž volila jako možnost reakce svého vedoucího právě rozhovor následovaný akcí. Třetina vedoucích by se ale v takové situaci obávala poškození vztahu s vedenými, proto by je spíše jen podporovali (odpověď D). Podřízení se domnívají, že asi 23 % šéfů, a tak by jednalo raději podpůrně směrem k podřízeným. Že by vůbec nezasáhli do situace, řeklo jen 8 % vedoucích. Podřízení si myslí, že by nezasahovalo 11 % vedoucích. Jde o reakci, která je v tomto případě nejvhodnější.

Získané odpovědi svědčí o tom, že i přesto, že nezasahovat je nejlepší možné řešení, vedoucí vědomi si svého vlastního nepříliš příjemného pocitu nejistoty, se jej snaží změnit za, dalo by se říci, každou cenu, i když to může vést k narušení jinak dobrého pracovního kolektivu. Avšak je nutné říci, že jen 13 % by reálně jednalo tak striktně, že by nutili podřízené jednat přesně podle pravidel, a tak by situaci obrátili k obrazu svému.

Bylo dosaženo 43% absolutní shody v odpovědích vedoucích a vedených. Podobnost struktury odpovědí není zcela náhodná, protože třídění druhého stupně ukázalo, že nejvyšší shoda v odpovědích v celém souboru je u odpovědi B (26 %), která ovšem podle SLT není příliš vhodná, je ohodnocena jen jedním bodem. Polovina podřízených (52 %), která zvolila možnost reakce B u svého vedoucího, se s vedoucím v jeho odpovědi shodla.

Situace č. 9 Váš nadřízený Vás pověřil vedením taktické skupiny, jejímž úkolem je doporučení nezbytných změn ve firmě, a která se již zásadně opozdila v prezentaci vyžadovaných doporučení. Skupina nemá jasně stanovené cíle. Účast na poradách je velice slabá. Porady se spíše mění na přátelská, neformální setkání. Víte, že potenciálně je v silách skupiny zadaný úkol zvládnout.

Diagnóza podle SLT:

Na základě neochoty skupiny přinést včas vyžadovaná doporučení, slabé účasti na poradách a nízkého zájmu o dokončení úkolu lze konstatovat, že úroveň zralosti podřízených je podprůměrná. Lídr by v této chvíli měl přejít k direktivnímu způsobu vedení, který zahrnuje organizaci a definování rolí jednotlivých podřízených při plnění úkolu.

Alternativy akcí:

Lídr:

C) Předefinuje cíle a pozorně dohlíží na jejich realizaci.

Logický výklad: (+ 3)

Tato akce (HT/LR) prostřednictvím přímého vedení umožní skupině započít s plněním cílů.

B) Vyslechne a zapracuje doporučení členů skupiny, avšak dbá zároveň na to, aby byly plněny cíle.

Logický výklad: (+ 2)

Toto vedení (HT/HR) by bylo vhodné pro skupinu s průměrnou vyspělostí, nikoliv pro skupinu, která v současnosti neproказuje ochotu a odpovědnost k tomu předat včas vyžadovaná doporučení.

D) V případě zájmu poskytne zaměstnancům možnost zapojit se do procesu stanovení cílů.

Logický výklad: (+ 1)

Tento druh chování (HR/LT) by jen podpořil dosavadní nevhodné směřování skupiny.

A) Nechá skupinu, aby sama vyřešila nastalou situaci.

Logický výklad: (0)

Tento způsob vedení (LT/LR) by byl nejméně vhodný, protože by pouze podpořil skupinu v tom, aby pokračovala v nastaveném trendu a s nejvyšší pravděpodobností by vyústil v další zpoždění v dodání doporučení.

Tabulka 16: Struktura odpovědí vedoucích a podřízených v situaci č. 9

	Vedoucí		Podřízení		Hodnocení efektivnosti reakce
	Abs.	%	Abs.	%	Body
A	3	3,3	19	9,4	0
B	47	51,6	102	50,2	2
C	21	23,1	46	22,7	3
D	20	22,0	36	17,7	1
Celkem	91	100,0	203	100,0	

Situace č. 9 Váš nadřízený Vás pověřil vedením taktické skupiny, jejímž úkolem je doporučení nezbytných změn ve firmě, a která se již zásadně opozdila v prezentaci vyžadovaných doporučení. Skupina nemá jasně stanovené cíle. Účast na poradách je velice slabá. Porady se spíše mění na přátelská, neformální setkání. Víte, že potenciálně je v silách skupiny zadaný úkol zvládnout.

Opět můžeme říci, že struktura odpovědí vedoucích je poměrně přesně kopírována ve struktuře odpovědí podřízených, což opět může, ale nemusí nutně hovořit o znalosti chování podřízených a schopnosti jej do jisté míry predikovat. Polovina vedoucích očních optik (52 %) by v situaci č. 9 volila styl vedení, který kombinuje direktivní a podpůrné chování. Podřízené vyslechne, avšak stále lpí na plnění pracovních úkolů. S touto reakcí vedoucích se ztotožňuje polovina podřízených. Nejlepší možnou reakcí dle SLT je předefinovat cíle a dohlížet na jejich plnění, takto by zareagovala pouze zhruba pětina vedoucích. 23 % podřízených odpovědělo shodně. Necelá čtvrtina (22 %) dotázaných vedoucích by se

orientovala na vztahy a vtáhla do stanovování cílů podřízené. Podobně odpovídali i podřízení, kteří toto řekli v 18 % případů.

32% celková shoda je doposud nejnižší ze všech předchozích situací. Jen 13 % zaměstnanců, kteří si mysleli, že by jejich vedoucí zvolil možnost C, se skutečně trefilo do jeho odpovědi. Nebylo by jistě nezajímavé vypátrat konkrétní případy s jejich konkrétním hodnocením. Nicméně na tomto místě se můžeme alespoň domnívat, že vedoucí, kteří deklarovali volbu C (direktivní vedení) ve skutečnosti působí na podřízené dojmem „beránka“ tedy mírného šéfa. V realitě ale umí být ve vedení velmi přísní. Shoda byla vyšší u odpovědí B, na které se setkala až polovina odpovědí zaměstnanců s odpověďmi vedoucích. Příčinou celkové nízké hodnoty shody by na základě našich spekulací mohla být samotná formulace otázky (zejména její druhá část: „Účast na poradách je velice slabá. Porady se spíše mění na přátelská, neformální setkání. Víte, že potenciálně je v silách skupiny zadaný úkol zvládnout), která by i ve velmi tolerantních vedoucích mohla vyvolat pocity nevole vůči pracovní skupině a nutnost direktivního zásahu v podobě redefinice cílů a dohled nad jejich realizací (odpověď C).

Situace č. 10 V nedávné době jste přistoupil(a) ke změně pracovních norem. Vaši podřízení, které jste až doposud považoval(a) za spolehlivé a zodpovědné, ale na změny nereagují.

Diagnóza podle SLT:

Zralost skupiny podřízených, která obvykle vyhledává vyšší míru odpovědnosti, klesá. Mohlo by to být částečně způsobeno tím, že vedoucí nedávno změnil pracovní podmínky a prostředí. Vedoucí by proto nyní měl nechat otevřené komunikační kanály a delegovat více odpovědnosti. Zároveň by se měl stále ujíšťovat, že cíle organizace jsou jasné a to tak, že bude mírně využívat direktivního vedení. Podpora dosavadního jednání podřízených a tedy současné úrovně zralosti by s největší pravděpodobností vedla k přetrvání statu quo i do budoucna.

Alternativy akcí:

Lídr:

D) Začlenění doporučení týmu, ale pozoruje, jestli nové normy skutečně dodržují.

Logický výklad: (+ 3)

Tato akce (HT/HR) nejlépe odpovídá současnému poklesu zralosti podřízených, kteří jsou ale normálně spolehliví a odpovědní. Zatímco komunikační kanály jsou otevřené, vedoucí využívá i direktivního jednání tím, že dohlíží, jak jsou nové standardy dodržovány.

A) V případě zájmu zaměstnanců společně pracuje na předefinování norem.

Logický výklad: (+ 2)

Toto vedení (LT/HR) by bylo vhodné v případě, že by se skupina navrátila k původnímu stavu otevřenosti k přijímání odpovědnosti.

C) Vyvaruje se konfrontace tím, že se vyhne použití nátlaku na zaměstnance při plnění norem.

Logický výklad: (+ 1)

Tím, že lídr do situace nijak nezasáhne, zvyšuje pravděpodobnost, že se toto chování bude v budoucnu opakovat. (LT/LR)

B) Normy změnil, ale bedlivě kontroluje jejich plnění.

Logický výklad: (0)

Tento druh akce je nepřipustný vzhledem ke stupni zralosti vedených (HT/LR) a taktéž příliš drastický pro skupinu, která dříve vykazovala vyšší stupeň vyspělosti, proto je nutná určitá míra struktury ve vedení jako reakce na nastalou situaci.

Tabulka 17: Struktura odpovědí vedoucích a podřízených v situaci č. 10

	Vedoucí		Podřízení		Hodnocení efektivnosti reakce
	Abs.	%	Abs.	%	Body
A	19	20,9	36	17,7	2
B	19	20,9	41	20,2	0
C	5	5,5	21	10,3	1
D	48	52,7	105	51,7	3
Celkem	91	100,0	203	100,0	

Situace č. 10 V nedávné době jste přistoupil(a) ke změně pracovních norem. Vaši podřízení, které jste až doposud považoval(a) za spolehlivé a zodpovědné, ale na změny nereagují.

Třídění prvního stupně ukazuje, že polovina vedoucích (53 %) by po implementaci změn, na které ale vedení pracovníci neodpovídají, reagovala tak, že by podpořila podřízené a zároveň ale nepřestávala kontrolovat plnění norem (odpověď D). Velice podobně reagovali i podřízení, kteří také odpovídali (52 %), že by jejich vedoucí zvolil tento styl vedení. Pětina vedoucích uvedla, že by byla ochotna normy změnit, kdyby o to zaměstnanci stáli. I podřízení volili tuto odpověď obdobně v 18 % případů. Nejméně vhodnou akcí by byla změna norem jako vstřícný krok k podřízeným a vyjádření podpory a kontrola jejich plnění (odpověď D).

Tu by ale zvolilo až 21 % vedoucích. Pětina podřízených se domnívá, že toto by byla reakce odpovídající reakci jejich nadřízeného. Jen menšina vedoucích (6 %) i podřízených (10 %) odpovědělo možností C, že by vedoucí nezasáhnul.

40% absolutní shodu v odpovědích lze považovat za středně vysokou. Polovina vedených (50 %), která se domnívala, že jejich vedoucí by volil možnost D, se s ním v této odpovědi shodla. Zde se setkáváme se situací, ve které je určitá překážka na straně vedených a ve které lídr opět aplikuje direktivní vedení tentokrát i v kombinaci s podpůrným. Existují dvě možné interpretace vysoké shody v odpovědích. Lze usuzovat, že i přesto, že dle znění otázky byla překážka na straně týmu podřízených jako v některých předchozích otázkách, je pravděpodobné, že podřízení jsou si vědomi nedostatků na své straně a kombinaci direktivního a podpůrného chování považují skutečně za adekvátní. Poznamenejme, že znění otázky (obzvláště druhá část: „Vaši podřízení, které jste až doposud považoval(a) za spolehlivé a zodpovědné...“) se nám zdá býti dosti sugestivní na to, aby podnítilo určitou úroveň sebereflexe podřízených a podpořilo první interpretaci. Druhá možnost uvažuje, že podřízení skutečně znají své vedoucí natolik, aby odhadly, že opět využijí jako v mnoha předchozích případech příkazování nyní ale v kombinaci s podporou.

Situace č. 11 Byl(a) jste povýšen(a) na novou pozici. Bývalý vedoucí nebyl zapojený do záležitostí svého týmu. Tým však plnohodnotně plní své úkoly a řídí sám sebe. Vzájemné vztahy ve skupině jsou dobré.

Diagnóza podle SLT:

Předchozí vedoucí nechal skupinu samotnou. Její členové reagovali poměrně vyspělým chováním a dobrým výkonem. Nynější vedoucí by měl skupinu nechat pracovat samostatně a pokračovat tak v nastoleném režimu, nicméně by měl zároveň stanovit, jaký je nyní očekávaný výkon skupiny, jaké jsou jeho požadavky. Je také nutné otevřít kanály komunikace mezi členy k vybudování pozice vedoucího a vztahu mezi ním a podřízenými. Jakmile je důvěra a oddanost věci zajištěna, je vhodné opět nechat skupinu pracovat zcela samostatně.

Alternativy akcí:

Lídr:

B) Zapojí skupinu formálně do rozhodovacích procesů. Zajistí si tím posílení dobrých příspěvků.

Logický výklad: (+ 3)

Tento způsob vedení (HR/LT) dá skupině prostor pro vymyšlení nových řešení, ale zároveň na ně odpovědnost nebude přenesena zcela. Zatímco podpora je stále vyjadřována, určitá dávka direktivního chování je evidentní ze schůzek, které vedoucí iniciuje a kde se řeší zvýšení produktivity.

D) Pokračuje v nastalé situaci. Nechává skupinu pracovat bez jakéhokoliv vedení z jeho strany.

Logický výklad: (+ 2)

Toto volné vedení (LT/LR) může být nevhodné na každodenní bázi pro takto relativně zralou skupinu. V případě, že by lídr chtěl zdokonalit výstupy skupiny, více direktivního chování je nezbytné.

C) Pohovoří si se zaměstnanci o výkonu týmu v minulosti. Prověřuje si, zda je nutné zavádět nové praktiky.

Logický výklad: (+ 1)

Akce tohoto charakteru (HT/HR) je na místě, vyskytne-li se problém s plněním úkolů. V této situaci ale na toto nic nepoukazuje.

A) Udělá vše možné pro to, aby Vaši noví podřízení pracovali dle přesně stanovených způsobů tak, jak to firma vyžaduje.

Logický výklad: (0)

Podřízení mají schopnost řídit sami sebe, proto se tato akce (HT/LR) jeví jako nevhodná. Neexistuje tu problém, jen došlo ke změně ve vedení.

Tabulka 18: Struktura odpovědí vedoucích a podřízených v situaci č. 11

	Vedoucí		Podřízení		Hodnocení efektivnosti reakce
	Abs.	%	Abs.	%	Body
1 A	9	9,9	31	15,3	0
2 B	21	23,1	28	13,8	3
3 C	51	56,0	122	60,1	1
4 D	10	11,0	22	10,8	2
Celkem	91	100,0	203	100,0	

Situace č. 11 Byl(a) jste povýšen(a) na novou pozici. Bývalý vedoucí nebyl zapojený do záležitostí svého týmu. Tým však plnohodnotně plní své úkoly a řídí sám sebe. Vzájemné vztahy ve skupině jsou dobré.

V situaci č. 11 by zdaleka nejvíce (56 %) vedoucích reagovalo tak, že projeví zájem o zaměstnance, promluví s nimi a zároveň projeví i direktivní chování tím, že prověří situaci na pracovišti (odpověď C). Poznamenejme, že odpověď C se nám jeví jako velmi sugestivní. Zjištěná míra voleb této odpovědi vyřčenou domněnku jen povrzuje. Necelé dvě třetiny (60 %) podřízených se ztotožnily s touto reakcí coby volbou chování jejich vedoucího. Druhou nejčastěji volenou reakcí bylo zapojení podřízených do rozhodovacích procesů. Takto by reagovala asi pětina vedoucích. Podřízení byli spíše skeptičtější, pouze 14 % řeklo, že by je jejich vedoucí zapojil do rozhodování. 15 % si pak myslí, že by se vedoucí zachoval direktivně a udělal by vše pro to, aby pracovníci dělali tak, jak to firma vyžaduje. Ve skutečnosti by tak zareagovala ale pouhá desetina vedoucích. Dle SLT jde o nejméně vhodnou akci za daných okolností. Nezasáhla by desetina vedoucích, což odpovídá do jisté míry i tomu, jak odpovídali podřízení (11 %).

Absolutní shoda v odpovědích všech dotazovaných dosahuje slušných 45 %. Téměř polovina podřízených (46 %) z těch, kteří si mysleli, že by jejich vedoucí reagoval nejlepším možným způsobem (odpověď B), se skutečně shodla s reakcí vedoucího. U možnosti C to dokonce byly dvě třetiny (61 %) podřízených.

Situace č. 12 Nedávné informace ukazují na problémy uvnitř skupiny. Skupina vykazuje pozoruhodné pracovní výkony. Členové zvládají efektivně plnit celou řadu cílů. Pracovali v harmonii po celý minulý rok. Všichni jsou plně kvalifikovaní pro daný úkol.

Diagnóza podle SLT:

Na základě výsledků skupiny z loňského roku, schopnosti dodržovat termíny a plnit úkoly lze usoudit, že podřízení jsou nadprůměrně vyspělí. Nejvhodnější reakcí lídra v tuto chvíli je nechat skupinu, aby si sama vyřešila problémy, které uvnitř nastaly. V případě přetrvávání či zintenzivnění problémů by mohly přijít na řadu alternativní styly vedení.

Alternativy akcí:

Lídr:

B) Nechá členy skupiny, aby si vnitřní problémy vyřešili sami.

Logický výklad: (+ 3)

Tento způsob vedení (LT/LR) nejlépe umožní skupině, aby své problémy vyřešila sama.

D) Podřízeným naznačí, že se na něj mohou obrátit s jakýmkoliv problémem. Dává si ale pozor, aby svým jednáním nepoškodil svůj vztah k nim.

Logický výklad: (+ 2)

Tento druh akce (HR/LT) by byl vhodný v situaci, ve které by problémy přetrvávaly nebo dokonce sílily, protože se jedná o interní vztahy.

A) Pokusí se sám situaci vyřešit. Prozkoumá potřebu zaměstnanců po ocenění.

Logický výklad: (+ 1)

Protože skupina podřízených je dostatečně vyspělá, aby své problémy dokázala vyřešit sama, tento druh vedení (HT/HR) není na místě.

C) Učiní rychlé a rozhodné kroky k vyřešení a nápravě problémů.

Logický výklad: (0)

Tato akce (HT/LR) by vzhledem ke stupni zralosti podřízených byla příliš unáhlená. Problém se tu týká mezilidských vztahů.

Tabulka 19: Struktura odpovědí vedoucích a podřízených v situaci č. 12

	Vedoucí		Podřízení		Hodnocení efektivnosti reakce
	Abs.	%	Abs.	%	Body
A	15	16,5	29	14,3	1
B	12	13,2	62	30,5	3
C	19	20,9	50	24,6	0
D	45	49,5	62	30,5	2
Celkem	91	100,0	203	100,0	

Situace č. 12 Nedávné informace ukazují na problémy uvnitř skupiny. Skupina vykazuje pozoruhodné pracovní výkony. Členové zvládají efektivně plnit celou řadu cílů. Pracovali v harmonii po celý minulý rok. Všichni jsou plně kvalifikováni pro daný úkol.

V situaci č. 12 je problém v interních vztazích, který, jak ukazuje tabulka 19, vyvolává různé reakce, jež v našich dvou souborech nekorespondují v takové míře jako zatím všechny předchozí. Podíváme-li se blíže, zjistíme, že polovina (50 %) vedoucích očních optik by v tomto případě taktně naznačila vedeným, že se na ně mohou obrátit, vyjádřila by jim podporu. Tutéž odpověď na otázku, jak by v této situaci jejich vedoucí zareagoval, uvedla třetina (31 %) podřízených. Stejný počet (31 %) pracovníků se pak domnívá, že by je vedoucí nechal, ať si problém vyřeší sami. Ve skutečnosti by tak učinilo ale jen 17 % lídrů. Vedoucí se ale více klonili k volbě rychlých nápravných kroků (21 %).

Z výše řečeného vyplývá, že tendence v odpovědích vedoucích směřuje spíše k direktivnímu způsobu chování, a tím i řešení tohoto interního problému. Podřízení pak více sázejí na to, že by je jejich vedoucí podpořil socioemocionálně, zaměřil se na vztahy více než na plnění úkolů, anebo by je nechal úplně samotné, ať problém vyřeší sami.

Opět se ukázala středně vysoká shoda ve výběru odpovědí mezi vedoucími a vedenými (38 %). Z těch podřízených, kteří volili odpověď za 3 body, se pouhá čtvrtina (24 %) shodla s vedoucím. U odpovědi D, druhé nejlepší, šlo až o polovinu podřízených (56 %).

Shrnutí analýz odpovědí vedoucích a vedených v modelových situacích a jejich interpretace

Před samotným vyhodnocením elementárních výstupů LEAD, které dohromady utvoří profil vedoucích, se pojďme ještě krátce podívat a srovnat, co přineslo využití statistických metod při pohledu na data v první části dotazníku tak, je vyplňovali vedoucí, ale i podřízení.

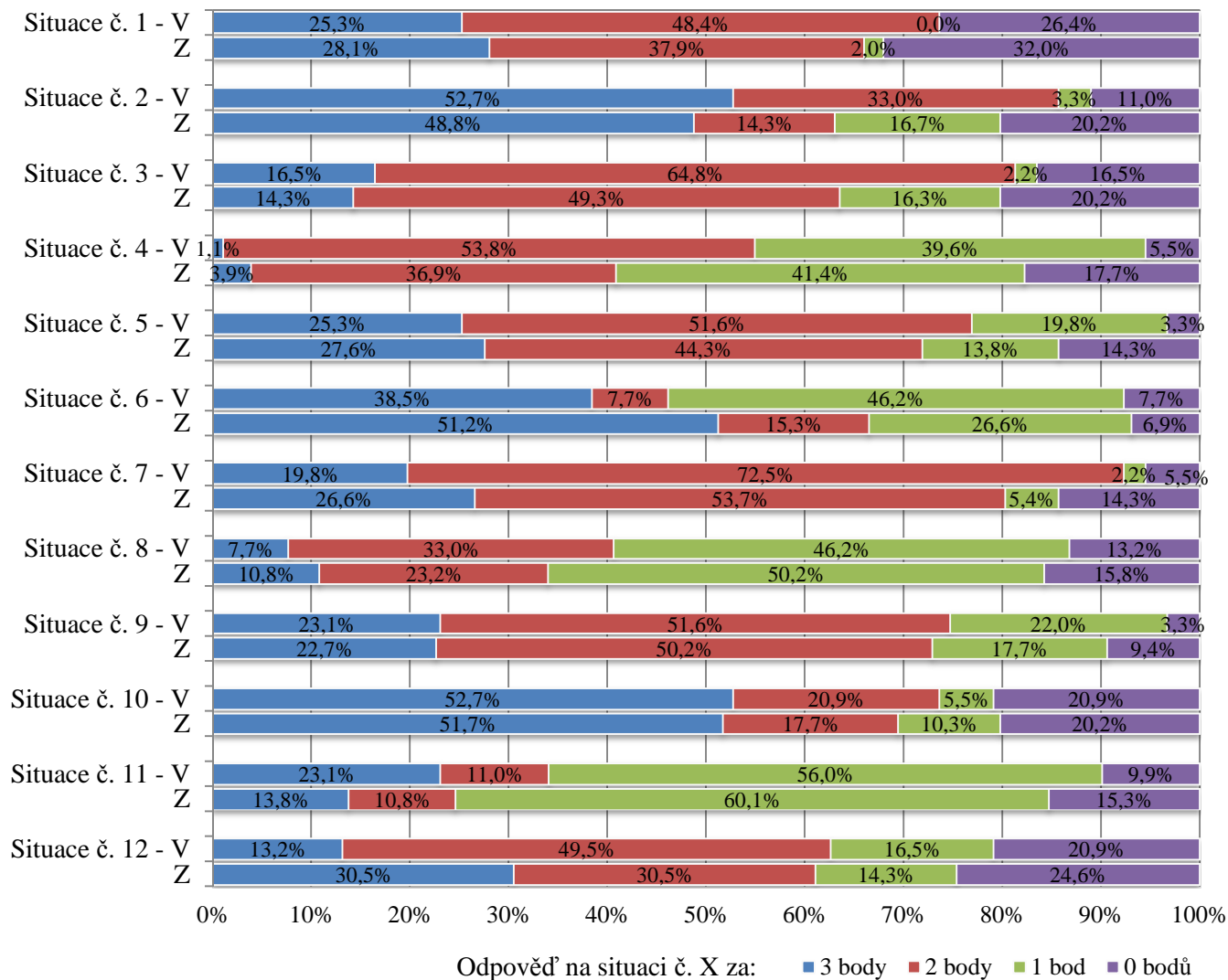
Výsledky třídění prvního stupně přinesly zajímavou informaci o struktuře odpovědí dotazovaných skupin. *Odpovědi byly rozloženy u obou skupin velice podobně až ve třech čtvrtinách situací.* Tato poměrně vysoká podobnost rozložení odpovědí ve studovaných vzorcích by mohla vést k domněnce, že podřízení znají své vedoucí skutečně velmi dobře a jsou schopni do jisté míry odhadnout v pracovním procesu jejich reakce.

Dále jsme tedy využili analýzy druhého stupně, abychom zjišťovali, zda existují statistické souvislosti mezi tím, jak odpovídali vedoucí a jak vedení podřízení. *Ve dvou třetinách otázek jsme byli schopni odhalit velmi slabou (Cramerovo $V = 0,2$) souvislost mezi odpověďmi vedoucích a podřízených.* Asociaci se nepodařilo prokázat na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ v situacích č. 5, 7, 10 a 11.

Z grafu 1 jsou patrné největší rozdíly v odpovědích zaměstnaných *podřízených (označení Z) a vedoucích (označení V) v konkrétních situacích.* Odpovědi všech respondentů jsou pro přehlednost uspořádány sestupně od situace s nejvyšším možným bodovým ziskem (3 body) dle SLT až po tu, která se jako reakce (odpověď) v dané situaci hodila dle SLT nejméně (0 bodů). Pro přehlednost doplňujeme graf tabulkou 20, ve které jsou uvedena bodová hodnocení jednotlivých odpovědí seřazených podle písmen označujících odpovědi (A, B, C, D) tak, jak tomu je v dotazníku. Rozdíly lze pozorovat zejména v situaci č. 2, v situaci č. 4, kterou můžeme obecně označit za problematickou vzhledem k jen minimální počtu

tříbodových odpovědí. Dále jsou rozdíly znatelné v situaci č. 6, ve které tříbodovou volbu (nejvhodnější reakci vedoucího) označilo o téměř 13 % více podřízených než samotných vedoucích. Vedoucí více volili odpověď za pouhý 1 bod. Rozdílů si lze povšimnout i v dvoubodových odpovědích na situaci č. 7 a dále pak i v situaci č. 12.

Graf 1: Struktura odpovědí vedoucích a podřízených dle počtu bodů v modelových situacích



Zdroj: Vytvořeno autorkou.

Tabulka 20: Bodová hodnocení odpovědí A, B, C, D v jednotlivých situacích podle SLT

	A	B	C	D
Situace 1	3	0	2	1
Situace 2	3	0	2	1
Situace 3	2	1	0	3
Situace 4	2	0	3	1
Situace 5	0	2	3	1
Situace 6	1	2	0	3
Situace 7	0	3	2	1
Situace 8	3	1	0	2
Situace 9	0	2	3	1
Situace 10	2	0	1	3
Situace 11	0	3	1	2
Situace 12	1	3	0	2

Zdroj: Vytvořeno autorkou na základě (Hersey, 1969).

Abychom byli schopni uspokojivě odpovědět, do jaké míry podřízení skutečně znají své vedoucí, testovali jsme jednotlivé situace na shodu. Jinak řečeno nás zajímaly ty odpovědi, ve kterých se shodoval řídící styl vedoucího a řídící styl, jenž byl v dané situaci přiřazen vedoucímu vedeným zaměstnancem.

Nejvyšší absolutní shoda byla zjištěna u situací č. 7 (48 %) a č. 11 (45 %). *Nejnižší*, i když stále třetinová, absolutní shoda se projevila u otázek č. 9 (32 %) a č. 5 (33 %). Podíváme-li se na výsledky procentuálních shod u jednotlivých situací, jak je zobrazuje tabulka 21, můžeme konstatovat, že *míra shody se pohybovala u všech situací okolo jedné třetiny*, v některých případech se blížila jedné polovině. Takovouto úroveň shody lze považovat za slabší až středně vysokou a tedy překvapivě nízkou s ohledem na délku v zaměstnání pracovníků na nevedoucích pozicích. Zhruba dvě třetiny z nich (62 %) totiž uvedly, že v oční optice pracují 3 a více let. Domníváme se proto, že i pokud by stávající vedoucí nebyl ještě během této doby jmenovaný do funkce, pravděpodobně pracoval na obdobné pozici vedle vedených, a i z tohoto důvodu považujeme tříleté období za poměrně dlouhé a vytvářející příležitosti pro vzájemné bližší seznámení mezi pracovníky. Z výše nastíněných důvodů hodnotíme úroveň shody jako celkově nižší.

Tabulka 21: Procentuální vyjádření shod v odpovědích vedoucích a vedených v jednotlivých situacích

	Abs. shoda
	%
Situace 1	38
Situace 2	36
Situace 3	43
Situace 4	43
Situace 5	33
Situace 6	39
Situace 7	48
Situace 8	43
Situace 9	32
Situace 10	40
Situace 11	45
Situace 12	38
Celková průměrná shoda	40
Abs. počet (N)	191

Zdroj: Vytvořeno autorkou.

Výsledky shod nás vedou k zamyšlení, co může být příčinou relativně nízkého procentuálního výsledku. Mohlo by se jednat o samotnou formulaci otázek, která vede k tomu, že se otázky v některých případech mohou zdát příliš vágní (např. v situaci č. 9, která hovoří o tzv. taktické skupině; v situaci č. 5, kde se mluví o redefinici rolí vedených), a proto nejasné pro zaměstnance očních optik. Autorka se při terénním sběru skutečně setkala s případy, ve kterých si respondenti žádali některé výrazy přiblížit a to nejlépe v kontextu oboru oční optiky. Avšak pokud k takovýmto akcím ve výjimečných případech docházelo, byly vždy spojeny se snahou autorky zachovat původní znění otázky tak, aby bylo pro všechny respondenty shodné. Při této zkušenosti jsme nicméně nabyli zajímavého poznání a to, že ujasnění situací si žádali ve velké většině pouze dotazovaní vedoucí, nikoliv podřízení. Pro ty mohla být definice situací jasnější, či se ostýchali zeptat, případně pro ně nebylo ujasnění a vůbec vyplnění dotazníku prioritou. Můžeme se domnívat, že se projevila pravděpodobná rozdílnost v motivaci vedoucích a vedených. Předpokládáme, že vedoucí, ponoukáni k vyplnění dotazníku od majitelů firem, buď měli na starosti vyplnění dotazníků v celé prodejně a tedy i odpovědnost za vyplňování dotazníků zaměstnanci, anebo mohli být motivováni možnou vizí změny na základě výsledků výzkumu od majitele firmy⁴⁹. Naopak odhadujeme, že mají-li přijít v organizaci změny, brání se jim nejvíce právě řadoví

⁴⁹ Poznamenejme, že na tomto místě mohla sehrát významnou roli totožná identita vedoucího a majitele firmy.

zaměstnanci. Tito si možná změnu ani nepřejí, a tak reagují lhostejností (např. v případě vyplňování dotazníku), v krajních případech i rezistencí.

Další příčinou mohla být reálná neznalost chování a reakcí vedoucích způsobená tím, že pro něj podřízený pracuje jen krátce, o svého šéfa se nezajímá, dále neschopnost odhadnout chování druhých, nezáměr o management obecně, jen malá či žádná zkušenost s formulacemi otázek, možné nižší vzdělání podřízených atd., či kombinace několika příčin. Avšak přenechme zjištění skutečných příčin dalším výzkumným šetřením, pro něž necháváme toto téma otevřeno.

Nižší procento absolutních shod podnítilo realizaci dalších analýz, které by odhalily, jaké situace byly pro dotázané zdaleka nejproblémovější a to z hlediska bodového hodnocení dle SLT. Překódováním jednotlivých variant odpovědí na bodová skóre bylo možné vypočítat aritmetický průměr pro každou jednotlivou situaci. Dosahovaný bodový zisk byl od 0 do 3 bodů.

Tabulka 22: Aritmetický průměr bodového hodnocení reakcí v situacích

	Vedoucí	Podřízení
	Průměr	Průměr
Situace 1	1,7	1,6
Situace 2	2,3	1,9
Situace 3	1,8	1,6
Situace 4	1,5	1,3
Situace 5	2,0	1,9
Situace 6	1,8	2,1
Situace 7	2,1	1,9
Situace 8	1,4	1,3
Situace 9	1,9	1,9
Situace 10	2,1	2,0
Situace 11	1,5	1,2
Situace 12	1,5	1,7
Celková průměrná odpověď	1,8	1,7
Počet (N)	91	203

Zdroj: Vytvořeno autorkou.

V tabulce 22 jsou shrnuty odpovědi vedoucích, ale opět i podřízených. Vedoucí za *všechny situace* dosahovali *bodového průměru 1,8*, za zmínku stojí, že téměř stejný výsledek pak vycházel u podřízených (1,7). Obě hodnoty považujeme za poměrně nízké a otevírající prostor pro odborné poradenství v oblasti leadershipu. Jako *nejproblémovější* se z hlediska vedoucích jevila situace č. 8, ve které dosahovali zdaleka nejnižšího průměru (1,4). Paradoxně se nejednalo o otázku, která by vyvolávala v dotazovaných problémy, co se týká jejího

pochopení, naopak v zadání situace se nevyskytují slova, která na rozdíl od jiných (např. „normy“ v situaci č. 10; „taktická skupina“ v situaci č. 9) vyžadovala další ujasnění. Oproti jiným otázkám byla ale tato jediná, která se zaměřovala na vedoucího a jeho subjektivní pocit nejistoty, což by mohlo být pravděpodobnou příčinou nižšího bodového zisku.

Z tabulky 23 vidíme detailní rozložení odpovědí v této otázce. Téměř polovina vedoucích odpovídala, že by si se zaměstnanci o situaci pohovořila a zahájila nutné změny, nicméně tato odpověď byla podle SLT pouze za 1 bod a tedy druhá nejméně vhodná. Nejvhodnější byla odpověď A, čili do činnosti skupiny nezasahovat. Na tomto místě se hodí poznamenat, že v odpovědích vedoucích je patrná tendence se volbě této reakce obecně vyhýbat, volilo ji jen minimum dotázaných i v dalších situacích. Lze se domnívat, že nezasáhnout v mnohých respondentech jak na vedoucí pozici, tak v roli podřízeného může evokovat zcela negativní či lhostejnou reakci, a to i přesto, že v některých situacích, jako např. v situaci č. 8, by byla zcela na místě. Z toho by vyplývalo, že vedoucí mají spíše tendenci, i když ne ve všech případech oprávněnou, skupinu vést přímými kroky, které jim zaručí jistý dohled.

Potvrzením výše řečeného je situace č. 12, která se týká opět interních vztahů, tentokrát jde ale o problémy na straně pracovní skupiny. Průměr bodového skóre dosahoval 1,5, a tak jde o *druhou nejproblémovější situaci*. Ukázalo se, že jen 13 % vedoucích, významně častěji mužů ($\alpha = 0,1$), by skupinu nechalo, ať si problém vyřeší sama, i přesto, že by to v tomto kontextu byla podle SLT nejadekvátnější reakce. Polovina vedoucích by radši s podřízenými o situaci diskutovala a snažila se situaci řešit, zasahovat do ní.

S bodovým průměrem 1,5 se umístila vedle situace č. 8 i č. 4, která odbočuje od interních vztahů k pracovním aspektům. Více než polovina (54 %) vedoucích odpovídala, že v případě zavádění změn by poskytla možnost podřízeným se na nich podílet, měli-li by zájem. Jednalo se o druhou nejlepší možnou variantu. Nejlepší varianta byla ta, která říkala, že by vedoucí nechal své podřízené pracovat na změně bez jakéhokoliv vedení z jeho strany. Tuto možnost zvolilo pouhé 1 % dotázaných manažerů.

Tabulka 23: Detailní struktura odpovědí a bodového hodnocení situací – vedoucí

	3 body		2 body		1 bod		0 bodů		celkem	celkem
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Situace 1	23	25,3	44	48,4	0	0	24	26,4	91	100
Situace 2	48	52,7	30	33,0	3	3,3	10	11,0	91	100
Situace 3	15	16,5	59	64,8	2	2,2	15	16,5	91	100
Situace 4	1	1,1	49	53,8	36	39,6	5	5,5	91	100
Situace 5	23	25,3	47	51,6	18	19,8	3	3,3	91	100
Situace 6	35	38,5	7	7,7	42	46,2	7	7,7	91	100
Situace 7	18	19,8	66	72,5	2	2,2	5	5,5	91	100
Situace 8	7	7,7	30	33,0	42	46,2	12	13,2	91	100
Situace 9	21	23,1	47	51,6	20	22,0	3	3,3	91	100
Situace 10	48	52,7	19	20,9	5	5,5	19	20,9	91	100
Situace 11	21	23,1	10	11,0	51	56,0	9	9,9	91	100
Situace 12	12	13,2	45	49,5	15	16,5	19	20,9	91	100

Zdroj: Vytvořeno autorkou.

Jak vnímají své nadřízené a jejich vedení podřízení zobrazuje souhrnně také tabulka 22, detailně pak tabulka 24. *V očích vedených* si jejich *vedoucí* ví *nejméně* rady v situaci č. 11, kdy vedoucí nastupuje do nové pozice a k dobře fungujícímu týmu lidí. Asi dvě třetiny podřízených (60 %) by řeklo, že jejich vedoucí by si s nimi pohovořil o jejich výkonu v minulosti a prověřil, zda by bylo nutné zavést nové praktiky (odpověď za 1 bod). Pouhá desetina (11 %) by zvolila druhou nejlepší reakci (odpověď D), totiž že by je jejich vedoucí nechal pracovat bez vedení, a to i přesto, že by tato reakce dle SLT byla zcela oprávněná. S tím souvisí zjištění, že dvě třetiny (65 %) podřízených z těch, kteří hodnotí svého lídra pozitivně v roli vedoucího, častěji uváděli, že s nimi pohovoří, ale zároveň na ně i dohlíží (odpověď C). Negativně hodnocení vedoucí, kterých ale nebylo ve vzorku mnoho, mají více tendenci podle podřízených nechávat skupinu bez vedení (odpověď D). Toto zjištění by potvrzovalo hypotézu o a priori negativním vnímání reakce typu „dát ruce pryč“ i z pohledu vedených.

Podobné platilo v situaci č. 4, jejíž průměr se u vedených pohybuje na hranici 1,3. Necelé dvě čtvrtiny (41 %) vedených odpovídaly, že v případě zavádění změn by vedoucí přijal a zapracoval jejich návrhy, nicméně by změnu řídil sám. Tato reakce dle SLT zasluhuje pouze jeden bod, protože je druhou nejmeně vhodnou. Nejadekvátnější reakcí hodnocenou třemi body je dovolit zaměstnancům pracovat na změnách bez jakéhokoliv vedení. Nicméně takto odpověděla pouhá 4 % vedených. Třídění druhého stupně poukázalo na to, že 41 % podřízených, kteří hodnotí svého nadřízeného v tom, co dělá, na výbornou, významně častěji

odpovídalo, že jejich vedoucí poskytne prostor zaměstnancům podílet se na změnách (odpověď A).

Podobně jako v situaci č. 4 to dopadalo v situaci č. 8 týkající se subjektivního pocitu nejistoty lídra. Jen desetina (11 %) vedených by řekla, že by jejich vedoucí do činnosti skupiny nezasáhl, i přesto, že by to byla nejlepší možná volba. Polovina (50 %) souhlasila s výrokem, že by si lídr se zaměstnanci promluvil a zahájil by nutné kroky a změny. Dvě třetiny (61 %) z těch podřízených, kteří uvedli, že jsou spokojeni v oční optice, statisticky významně více odpovídaly, že jejich vedoucí si o situaci promluví a sám zahájí změny (odpověď B). Čtvrtina (25 %) z těch, kteří jsou v zaměstnání spíše spokojeni, výrazně častěji volili odpověď C, že vedoucí podnikne kroky, aby podřízené nutil pracovat tak, jak mají. Více než polovina podřízených (57 %) z těch, kteří hodnotili lídrův výkon na pozici manažera na výbornou, statisticky významně více volila odpověď B.

Tabulka 24: Detailní struktura odpovědí a bodového hodnocení situací – podřízení

	3 body		2 body		1 bod		0 bodů		celkem	celkem
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Situace 1	57	28,1	77	37,9	4	2	65	32	203	100
Situace 2	99	48,8	29	14,3	34	16,7	41	20,2	203	100
Situace 3	29	14,3	100	49,3	33	16,3	41	20,2	203	100
Situace 4	8	3,9	75	36,9	84	41,4	36	17,7	203	100
Situace 5	56	27,6	90	44,3	28	13,8	29	14,3	203	100
Situace 6	104	51,2	31	15,3	54	26,6	14	6,9	203	100
Situace 7	54	26,6	109	53,7	11	5,4	29	14,3	203	100
Situace 8	22	10,8	47	23,2	102	50,2	32	15,8	203	100
Situace 9	46	22,7	102	50,2	36	17,7	19	9,4	203	100
Situace 10	105	51,7	36	17,7	21	10,3	41	20,2	203	100
Situace 11	28	13,8	22	10,8	122	60,1	31	15,3	203	100
Situace 12	62	30,5	62	30,5	29	14,3	50	24,6	203	100

Zdroj: Vytvořeno autorkou.

Z výše řečeného vyplývá, že *slabinou vedoucích* očních optik jsou výzvy týkající se *interních mezilidských vztahů na pracovišti* a to jak ty, které se týkají vedoucího samotného, tak ty, které se dotýkají jen vedeného týmu, o něco více než samotné pracovní aspekty. Jako zcela zásadní vyplynul fakt, že reakce „*do situace nezasahovat, nechat řešení na skupině, dát ruce pryč*“ atp. je pravděpodobně a priori vnímána vedoucími jako *negativní*. Podobně se do vnímání svých vedoucích trefovali i podřízení, kteří jen málo odpovídali, že by jejich vedoucí odpověděl právě tímto způsobem. Je rozhodně zajímavé, že u situací č. 4 a 8 vycházely průměry zdaleka nejnížší jak u vedoucích, tak u podřízených.

Závěrečným krokem před analýzou a interpretací vlastních výstupů z LEAD bude trochu jiný pohled na dosud analyzovaná data, který nám umožní říci, jak byli vedoucí průměrně schopni efektivně variovat své styly vedení podle požadavků situace. Jinými slovy se zaměříme na zjištění, nakolik byli vedoucí s to určit zralost imaginárních podřízených v modelových situacích a promptně reagovat volbou adekvátního stylu vedení. V tabulce 25 je opět zobrazeno dvanáct modelových situací, počty bodů vycházející z SLT určující nejvíce efektivní styl vedení, druhý nejefektivnější, třetí a ten nejméně efektivní styl v dané situaci a četnosti odpovědí vedoucích. Z celkového počtu 1092 odpovědí byla čtvrtina *odpovědí* (25 %) *ohodnocena 3 body*, *necelá polovina (41 %) odpovědí byla za 2 body*, 22 % za 1 bod a jen 12 % nebylo ohodnoceno kladným bodovým ziskem. Co to pro nás znamená? Lze říci, že čtvrtina (25 %) odpovědí jednoho vedoucího odpovídala nejefektivnějšímu stylu vedení. Zhruba 41 % odpovědí jednoho vedoucího odpovídalo druhému nejefektivnějšímu stylu vedení, 22 % třetímu nejefektivnějšímu stylu a jen 12 % tomu, který se v dané situaci nehodil vůbec.

Tabulka 25: Detailní struktura odpovědí a bodového hodnocení situací – vedoucí - jiný pohled

	3 body		2 body		1 bod		0 bodů		
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	
Situace 1	23	8,5	44	9,7	0	0	24	18,3	
Situace 2	48	17,6	30	6,6	3	1,3	10	7,6	
Situace 3	15	5,5	59	13	2	0,8	15	11,5	
Situace 4	1	0,4	49	10,8	36	15,3	5	3,8	
Situace 5	23	8,5	47	10,4	18	7,6	3	2,3	
Situace 6	35	12,9	7	1,5	42	17,8	7	5,3	
Situace 7	18	6,6	66	14,6	2	0,8	5	3,8	
Situace 8	7	2,6	30	6,6	42	17,8	12	9,2	
Situace 9	21	7,7	47	10,4	20	8,5	3	2,3	
Situace 10	48	17,6	19	4,2	5	2,1	19	14,5	
Situace 11	21	7,7	10	2,2	51	21,6	9	6,9	
Situace 12	12	4,4	45	9,9	15	6,4	19	14,5	
Celkem odpovědí	272	100	453	100	236	100	131	100	1092
Celkem %		24,9		41,5		21,6		12	100

Zdroj: Vytvořeno autorkou.

Totéž, akorát z pohledu podřízených, vyjadřuje tabulka 26. Výsledky podřízených se příliš nelišily od reality (výsledků vedoucích). Podle vedených asi 27 % odpovědí bylo hodnoceno 3 body (ve skutečnosti 25 %), třetina 2 body (ve skutečnosti 41 %). Zhruba pětina vybraných

odpovědí bylo za 1 bod (ve skutečnosti 22 %) a nejméně vhodné odpovědi se v hodnocení podřízených ukázaly v 18 % (ve skutečnosti 12 %).

Ve srovnání s vedoucími jsou odpovědi podřízených rozloženy více plošně a vyplývá z nich, že jen o něco málo (2,6 %) více podřízení věří, že by jejich vedoucí vedl právě tím nejlepším možným způsobem (3 body), který by si daná situace vyžadovala. Zároveň ale také častěji než vedoucí (17,6 %) volili odpověď za 0 bodů, čili se domnívali, že by vedoucí vybral reakci, která byla dle SLT absolutně neadekvátní a nejhorší možná.

Tabulka 26: Detailní struktura odpovědí a bodového hodnocení situací – podřízení - jiný pohled

	3 body		2 body		1 bod		0 bodů		
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	
Situace 1	57	8,5	77	9,9	4	0,7	65	15,2	
Situace 2	99	14,8	29	3,7	34	6,1	41	9,6	
Situace 3	29	4,3	100	12,8	33	5,9	41	9,6	
Situace 4	8	1,2	75	9,6	84	15,1	36	8,4	
Situace 5	56	8,4	90	11,5	28	5	29	6,8	
Situace 6	104	15,5	31	4	54	9,7	14	3,3	
Situace 7	54	8,1	109	14	11	2	29	6,8	
Situace 8	22	3,3	47	6	102	18,3	32	7,5	
Situace 9	46	6,9	102	13,1	36	6,5	19	4,4	
Situace 10	105	15,7	36	4,6	21	3,8	41	9,6	
Situace 11	28	4,2	22	2,8	122	21,9	31	7,2	
Situace 12	62	9,3	62	7,9	29	5,2	50	11,7	
Celkem odpovědí	670	100	780	100	558	100	428	100	2436
Celkem %		27,5		32		22,9		17,6	100

Zdroj: Vytvořeno autorkou.

Následují komentované elementární výstupy analýz dat získaných dotazníky LEAD, které přináší informace o primárních stylech, podpurných stylech vedoucích v očích optikách, dále o rozsahu jejich stylů a nakonec o nejdůležitější adaptabilitě stylů.

Primární styly vedoucích očních optik

Styl vedení označovaný jako primární⁵⁰ je podle SLT ten, který má tendenci vedoucí využívat zdaleka nejčastěji, protože je jeho individualitě nejpřirozenější. Ukázalo se, že neexistuje jeden primární řídící styl, o kterém bychom mohli říci, že u očních optiků jednoznačně převažuje. Namísto toho se vedoucí více či méně nevědomky byli schopni sami rozdělit do *podobně vyvážených kategorií hlavních stylů*, za které považujeme S1, S2, S3 a S4, a na jejichž interpretaci se proto zaměříme především.

Tabulka 27: Struktura primárních stylů vedoucích optik pohledem vedoucích a podřízených

Styl	Vedoucí		Podřízení	
	Abs.	%	Abs.	%
S1	20	22	29	14,3
S1/S2	4	4,3	20	9,9
S1/S2/S3/S4	5	5,5	4	2
S1/S2/S4	0	0	1	0,5
S1/S3	3	3,3	5	2,5
S1/S4	2	2,2	7	3,4
S2	15	16,5	41	20,2
S2/S3	3	3,3	8	3,9
S2/S4	2	2,2	11	5,4
S3	21	23,1	41	20,2
S3/S4	2	2,2	8	3,9
S4	14	15,4	28	13,8
Celkem	91	100	203	100

Zdroj: Vytvořeno autorkou.

Lze konstatovat, že 77 % vedoucích má jeden primární styl řízení. Podobně odpovídali i podřízení, kteří toto uváděli ve zhruba 69 % případů. Jak vyplývá z tabulky 27, primární styly mohou být i kombinací několika stylů. 18 % vedoucích využívá jako hlavní styly vedení rovnou dva. To je o něco méně, než by si mysleli jejich podřízení, kteří uváděli, že dvěma primárními styly disponuje 29 % vedoucích. Tři primární styly vedoucí nemají v realitě vůbec⁵¹. Za zmínku stojí, že téměř 6 % vedoucích je schopno kombinovat všechny čtyři styly vedení rovnoměrně, tedy všechny tyto styly podle SLT lze označit za primární pro tyto dotazované jedince.

⁵⁰ Primární styl se určí z obrázku 9, ve kterém každý z kvadrantů odpovídá stylu vedení vedoucího. Ten kvadrant, ve kterém je nejvyšší číslo, ukazuje na primární styl vedení vedoucího.

⁵¹ Kombinace tří primárních stylů kromě stylů S1/S2/S4 v tabulce 27 neuvádíme z pragmatických důvodů. Tyto kombinace se v odpovědích vedoucích, ani v odpovědích vedených vůbec nevyskytovaly.

Prohlédneme-li si strukturu odpovědí podrobněji, zjistíme, že *nejčastěji užívaným stylem mezi vedoucími byl styl S3, tzv. podporování* (23 %). Lídři ve vedení svých podřízených dávají přednost podpůrnému chování, zaměřují se na vztahy na pracovišti, sdílejí nápady, myšlenky, delegují rozhodovací pravomoci a odpovědnost na vedené, kterým jsou ale stále nablízku, aby v případě nutnosti rozhodování mohli poskytnout nutnou podporu a povzbuzení. Za takové je označilo i 20 % podřízených. Tento styl vedení by byl nejefektivnější u vedených, kteří by byli na stupni zralosti R3, tzn. těch, kteří by měli schopnosti k plnění úkolu, ale byli by neochotní.

Jako pozoruhodné shledáváme, že pětina (22 %) vedoucích nejčastěji inklinuje k užívání stylu S1, který je protipólem S3. Jsou to vedoucí, kteří aplikují styl tzv. přikazování. Svým podřízeným diktují co, jak a kdy dělat, tedy dávají přesné instrukce, a pak přísně dohlíží na jejich plnění při výkonu vedeným. V tomto případě se prokázalo, že podřízení své vedoucí vidí jako direktivní pouze ve 14 % případů. Přikazování se hodí a je nejvíce efektivní pro vedení podřízených, kteří ještě nemají schopnosti, jsou nejistí a ani nejsou příliš ochotní na zadaném úkolu pracovat (R1).

Zhruba 17 % vedoucích vede primárně tzv. koučováním (S2). Svě podřízené podporují tím, že jim vysvětlují svá rozhodnutí a poskytují prostor pro otázky, pro dialog, nicméně rozhodovací procesy zůstávají jen v jejich rukou. Vedení uváděli, že zhruba 20 % vedoucích vede právě tímto stylem. Takovému stylu vedení, aby byl efektivní, by musela odpovídat zralost podřízených na úrovni R2, tzn., že podřízeným chybí adekvátní schopnosti, aby mohli plnit dobře zadaný úkol, ale zároveň jsou ti samí podřízení ochotní, motivováni úkol vykonat tak, aby uspokojili vedoucího.

Za udivující lze považovat výsledek, že asi jen 15 % vedoucích vede stylem delegování (S4). Udivující s ohledem na délku v zaměstnání respondentů, protože nemalý počet podřízených pracuje v oční optice již řadu let, někteří jsou s ní již od počátku jejího vzniku, a proto při správném vedení by již za tuto dobu mohli dosahovat stupně zralosti R4 (za předpokladu neměnné skladby týmu), k němuž je adekvátním stylem vedení S4. V praxi to znamená, že asi jen necelá pětina (15 %) vedoucích předává odpovědnost za rozhodnutí a jejich implementaci svým podřízeným a pouze z dálky dohlíží. O něco málo hůře (14 %) vnímají situaci ve vedení podřízení. S tímto koresponduje i předchozí zjištění, že vedoucí jen minimálně volili odpovědi typu „nechat zaměstnance, aby úkol, problémy řešili sami“, raději nějakým způsobem zasáhli.

Sekundární styly vedoucích očních optik

Struktura sekundárních stylů je již ze své podstaty mnohem pestřejší než rozložení předchozích primárních stylů a to z následujících důvodů. Sekundární styl⁵² neboli podpůrný styl je takový, který má vedoucí jako záložní. Je to tedy styl, který s největší pravděpodobností využije, jestliže nemůže použít styl primární. Záložní styly může mít lídr tři, dva, jeden anebo také žádný. Čím více jich ale má, tím vyšší je pravděpodobnost pro užití různých stylů v různých situacích tak, jak si to SLT žádá. O schopnosti styly variovat ale až později v analýze adaptability.

Tabulka 28: Struktura sekundárních stylů vedoucích optik pohledem vedoucích a podřízených

	Vedoucí		Podřízení	
	Abs.	%	Abs.	%
Žádný sek. styl	6	6,6	8	3,9
S1	2	2,2	11	5,4
S1/S2	7	7,7	11	5,4
S1/S2/S3	3	3,3	20	9,9
S1/S2/S4	9	9,9	16	7,9
S1/S3	8	8,8	12	5,9
S1/S3/S4	9	9,9	18	8,9
S1/S4	9	9,9	14	6,9
S2	1	1,1	10	4,9
S2/S3	5	5,5	14	6,9
S2/S3/S4	11	12,1	16	7,9
S2/S4	8	8,8	16	7,9
S3	4	4,4	12	5,9
S3/S4	5	5,5	16	7,9
S4	4	4,4	9	4,4
Celkem	85	100	203	100

Zdroj: Vytvořeno autorkou.

Podívejme se, jak tomu je se sekundárními styly vedoucích očních optik. *Zhruba třetina (35 %) dotázaných vedoucích má v záloze tři styly vedení, což už dává poměrně slušnou šanci k efektivnímu vedení podřízeného v případě, že tyto styly umí zužitkovat. Konkrétněji pak 12 % vedoucích má v záloze styly S2, S3, S4, po 10 % pak S1/S3/S4 a S1/S2/S4. Z dat podřízených bylo vypočítáno, že více než třetina vedoucích má podle svých lidí tři podpůrné styly vedení. Nejvíce (10 %) pak styly S1/S2/S3.*

⁵² Sekundární styl se určí opět z obrázku 9. Jedná se o ta čísla v kvadrantech korespondujících se styly vedení, která jsou rovna nebo větší než 2.

Dále vedoucí uváděli, že necelá polovina má záložní styly dva, asi desetina jen jeden a téměř 7 % nemá k primárnímu stylu vedení žádný sekundární styl. Z odpovědí podřízených jsme vyvodili, že o více než třetině vedoucích si myslí, že mají podpůrné styly vedení dva, o pětině, že má jen jeden a žádný podpůrný styl podle vedených nemají 4 % vedoucích.

Rozsah stylů vedení vedoucích očních optik

Rozsah stylů vedení⁵³ je odvozen od počtu primárních a sekundárních stylů vedoucích a umožňuje výzkumníkům odpovědět na otázku, jak flexibilní se lídr cítí být v měnících se podmínkách, situacích a jak jej v tomto světle vidí jeho podřízení. V SLT platí, že čím vyšším množstvím stylů vedoucích disponuje, tím vyšší má šanci, že své vedené bude vést efektivně, protože má zásobu stylů, mezi kterými může, zvládne-li to, variovat dle požadavků situace.

Tabulka 29: Rozsah stylů vedoucích očních optik pohledem vedoucích a podřízených

Rozsah stylů	Vedoucí		Podřízení	
	Abs.	%	Abs.	%
1	0	0	0	0
2	4	4,4	10	4,9
3	41	45,1	96	47,3
4	46	50,5	97	47,8
Celkem	91	100	203	100

Zdroj: Vytvořeno autorkou.

Na základě výpočtů můžeme říci, že vedoucí v očních optikách mají velký potenciál být flexibilními vedoucími. Výsledky přehledně ukazuje tabulka 29, ze které vyčteme, že *drtivá většina vedoucích (96 %) má ve své zásobě tři až čtyři styly vedení*, a proto by mohla být vysoce flexibilní v měnících se podmínkách na pracovišti, které vyžadují různé styly vedení. Jen asi 4 % vedoucích mají pouze 2 styly vedení, tzn. jejich flexibilita je značně omezena a vztahuje se k nižší schopnosti diferencovat mezi styly vedení v různých situacích, jelikož jich vedoucí má v zásobě méně.

Podřízení vnímají své vedoucí i tentokrát velice podobně jako vedoucí sami sebe. Z výpočtů vyplývá, že podřízení vidí nepřímo vedoucí ve velké většině případů jako velice flexibilní (hodnoty 3 a 4). Zbývajících 5 % tvoří vedoucí, kteří vykazují podle podřízených jen mírnou přizpůsobivost. Hodnota 1 není podle autorů SLT statisticky signifikantní, nicméně v našem souboru nebyla ani v jednom případě dosažena.

⁵³ Rozsah stylů se určí na základě počtu kvadrantů v obrázku 9, ve kterém doplněné hodnoty z tabulky 5 jsou větší nebo rovny dvěma.

Adaptabilita stylů vedoucích očních optik

Adaptabilita stylů je v dotaznících LEAD počítána jako skóre⁵⁴, což umožňuje vyjádřit stylovou adaptabilitu nejlepším možným způsobem a je to výhodné i pro další případné analýzy. Adaptabilita neboli efektivnost je numerickým vyjádřením schopnosti vedoucích měnit své styly vedení na základě potřeb vedených podřízených. K identifikaci potřeb podřízených slouží proměnná zralost, o které bude pojednáno později. Adaptabilita slouží jako první vodítko k rozklíčování potenciálu, který je ukryt ve vedoucích.

Tabulka 30: Adaptabilita stylů vedoucích očních optik pohledem vedoucích a podřízených

Skóre adaptability	Vedoucí			Podřízení		
	Abs.	%	Kum. %	Abs.	%	Kum. %
9	0	0	0	1	0,5	0,5
10	0	0	0	2	1	1,5
11	0	0	0	2	1	2,5
12	1	1,1	1,1	2	1	3,4
13	1	1,1	2,2	4	2	5,4
14	2	2,2	4,4	5	2,5	7,9
15	5	5,5	9,9	11	5,4	13,3
16	6	6,6	16,5	9	4,4	17,7
17	5	5,5	22	15	7,4	25,1
18	7	7,7	29,7	18	8,9	34
19	9	9,9	39,6	17	8,4	42,4
20	15	16,5	56	15	7,4	49,8
21	8	8,8	64,8	28	13,8	63,5
22	12	13,2	78	23	11,3	74,9
23	10	11	89	14	6,9	81,8
24	7	7,7	96,7	13	6,4	88,2
25	1	1,1	97,8	8	3,9	92,1
26	2	2,2	100	7	3,4	95,6
27	0	0		3	1,5	97
28	0	0		3	1,5	98,5
30	0	0		2	1	99,5
31	0	0		1	0,5	100
Počet (N)	91	100		203	100	

Zdroj: Vytvořeno autorkou.

Na první pohled rozsah adaptability vedoucích očních optik ve skutečnosti není zdaleka tak velký, jak jej vnímají jejich podřízení. Pohybuje se v rozmezí 12 až 26 bodů, tedy od velice

⁵⁴ Skóre adaptability se vypočte z tabulky 6 využitím hodnot, které byly autory SLT stanoveny pro jednotlivé situace dle pravděpodobnosti úspěchu vedení. Adaptabilita je součtem hodnot v tabulce, kterých vedoucí dosáhl. Více viz kapitola č. 4.5.

nízké adaptability po středně vysokou. Připomeneme-li si rozmezí bodových hodnocení⁵⁵, zjistíme, že nadpoloviční většina (89 %) *vedoucích v očích optikách má jen nízkou stylovou adaptabilitu. Polovina vedoucích (50 %) z celku se pohybovala v rozmezí 20 až 23 bodů*, které tvoří horní hranici se střední úrovní adaptability. V praxi to znamená, že ačkoliv některý z těchto vedoucích může disponovat i několika styly vedení (jak primárními, tak sekundárními), není schopen svého potenciálu využít a styly vedení přizpůsobovat potřebám podřízených v různých situacích natolik, aby bylo vždy dosaženo efektivního a tím adekvátního vedení zaměstnanců. Takto nízké skóre indikuje potřebu sebezrovoje manažera, která by zdokonalovala schopnost diagnostikovat zralost vedených podřízených a užít pak i vhodný styl vedení, který bude v dané situaci efektivní. Manažeři by měli určitou část svého času věnovat svojí osobě, aby byli dobrými vedoucími.

Zbývajících 11 % vedoucích spadá do bodového rozmezí definovaného SLT 24 – 29 bodů, čili mají střední stupeň adaptability. Většina (9 %) se pak pohybuje na dolní hranici skóre na 24 a 25 bodech. V praxi tito vedoucí mají tendenci užívat jen svého primárního stylu. Nejsou příliš ochotni se přizpůsobovat situaci, a tak využívat i sekundární styly vedení.

Žádný z vedoucích nepřesáhl skóre 27, čili můžeme konstatovat, že v tomto datovém souboru se nevyskytují vedoucí, kteří by z hlediska SLT dokázali efektivně měnit své styly vedení podle potřeb podřízených za určitých podmínek.

Jak již bylo řečeno, podřízení adaptabilitu vedoucích vnímají daleko šířeji, konkrétně o celých 7 bodů. V očích podřízených se adaptabilita pohybuje v rozmezí 9 až 31 bodů, tedy o 3 body níže a 4 body výše než podle vedoucích. Podřízení o něco méně (7 %) než samotní vedoucí vnímali nadřízené jako jen málo adaptabilní (do 23 bodů). Polovina odpovědí z celku se pohybovala do 20 bodů včetně. Nejvyšší kumulace byla pak u hodnot 21 (14 %) a 22 (11 %), které jsou těsně pod hranicí střední adaptability. Hranici 30 bodů včetně, která je již známkou efektivního vedoucího, v očích podřízených překročili absolutně pouze 3 vedoucí z celkového počtu 91.

Třídění druhého stupně a sloučení krajních kategorií proměnných nám poskytlo hlubší vhled do dat. Podařilo se prokázat středně silný vztah (Cramerovo $V = 0,4$) mezi pohlavím a úrovní adaptability vedoucích. Více než třetina mužů (40 %) sama sebe statisticky významně více

⁵⁵ 30 – 36 bodů: lídr, jehož adaptabilita se pohybuje v rozmezí těchto bodů, vykazuje vysoký stupeň adaptability; 24 – 29 bodů: tento bodový rozsah reflektuje střední stupeň adaptability; 0 – 23 bodů: skóre stylové adaptability menší než 23 je nízký a indikuje potřebu sebezrovoje, zdokonalení lídra jak ve schopnosti diagnostikovat zralost podřízených, tak ve schopnosti zvolit vhodný styl vedení. Podrobněji viz kapitola č. 4.5.

vnímá na základě výpočtů z LEAD jako velice málo adaptabilní (v bodovém rozmezí 0 - 17). Až dvě třetiny žen (70 %) si pak o sobě rovněž myslí, že nejsou příliš adaptabilní k potřebám situace. Podle výsledků analýzy jsou na tom ale stále lépe než muži, protože jim významně častěji vycházelo skóre těsně pod hranicí mezi nízkou a střední adaptabilitou (18 – 23).

Spíše jako o odhadování souvislosti hovoříme o možném vztahu mezi mírou adaptability a tím, zda podřízený pracuje v síti očních optik či nikoliv. 64 % těch, kteří pracují v pobočce sítě očních optik, významně častěji svého nadřízeného považují za více schopného přizpůsobovat své styly vedení (18 – 23 bodů v adaptability skóre) než ti, kteří pracují v optice, která nemá další pobočky. Lze odvozovat, že v rámci provozu sítí existuje nějaká forma sdílení zkušeností vedoucích spíše než v jedinečných provozovnách. Domníváme se, že tzv. knowledge sharing a již i výběr samotných vedoucích pracovníků podléhá pravděpodobně přísnějším kritériím z hlediska znalostí z managementu a zkušeností s vedením. Z podřízených, kteří nepracují v řetězci, celá třetina (34 %) odpověděla, že jejich vedoucí je téměř neochoten či neschopen přizpůsobení stylů. Jeho skóre adaptability se pohybovalo v rozmezí 1 až 17 bodů.

4.7.2 Zralost vedených zaměstnanců

Identifikace zralosti vedených podřízených je klíčovým bodem SLT. Na základě určení stupně zralosti vedeného vedoucí volí tomu odpovídající styl vedení, který by měl vyústit v efektivní výsledky jak v procesu vedení, tak v důsledku i v plnění organizačních cílů. Protože účelem této práce nyní není využití modelu SLT v tom smyslu, že by vedoucí nejdříve určil zralost podřízeného, a pak by v realitě aplikoval styl vedení, který si vedený vyžaduje tak, jak se tomu běžně děje v organizacích, kde SLT funguje jako nástroj tréninku, ale zmapování problematiky vedení, podíváme se na zralost vedených zaměstnanců očních optik obecně, jak ji vidí vedoucí.

V realitě existuje a užívá se řada modifikací nástroje LEAD, pro tuto studii byl využit ten, ve kterém škálu zralosti vyplňuje vedoucí s ohledem na své podřízené. Nabízela se tu možnost sebepercepce zralosti vedených podřízených, avšak pro naplnění cíle této studie nás zajímal právě pohled vedoucího. Tento společně s analýzou leadership profilu vedoucího poskytne ucelený obraz problematiky vůdcovství v očních optikách očima modelu SLT.

Škála zralosti⁵⁶ je složena ze dvou dimenzí – ochota a schopnost, na kterých jsou podřízení každý jednotlivě hodnocen při plnění čtyř pracovních úkolů. Obě dimenze jsou tvořeny z pěti výroků týkajících se pracovních úkolů podřízených (např. má znalosti nutné k plnění úkolu, vystupuje sebevědomě při plnění úkolu, plní své úkoly vždy včas atd.). Vedoucí vyjadřuje míru souhlasu s výrokem na stupnici od 8 do 1, kde 8 značí nejvyšší souhlas a zároveň tedy i nejvyšší stupeň zralosti podřízeného, a 1 naopak nejnižší. Nejmenší možný počet dosažených bodů v jedné dimenzi je 5, nejvyšší pak 40. Takto výzkumník získá informace o zralosti podřízených při plnění nejdůležitějších úkolů na pracovišti. Stanovení těchto úkolů předcházelo využití tzv. Critical task inventory⁵⁷ (CTI) neboli soupisu pracovních úkolů, který vyplnilo deset vedoucích a deset podřízených z několika očních optik, z nichž v některých případech šlo i o síť. Modifikace CTI a jeho užití umožnilo objektivně stanovit čtyři úkoly, které jsou nejčastěji náplní práce zaměstnanců očních optik v České republice. Ukázalo se, že jde jak o odborné činnosti, tak činnosti spojené s administrativou. Pracovní úkoly byly definovány následovně⁵⁸:

- 1) Obsluha zákazníka (18)
- 2) Zhotovení brýlí (19)
- 3) Provádění oprav (17)
- 4) Vedení pokladny (13)

Lze říci, že návratnost, co se týká vyplněné škály zralosti, byla o něco nižší než u části dotazníku obsahující modelové situace. Můžeme se domnívat, že k tomu přispěly tyto aspekty:

- samotná povaha tématu hodnocení podřízených
- zdánlivá časová náročnost nutná pro vyplnění

Nakonec i přes výše zmíněné lze konstatovat, že bylo dosaženo poměrně vysoké návratnosti, kterou autorka připisuje zejména formě osobního sběru dotazníků. Celkem se podařilo získat hodnocení 207 zaměstnanců. Ve 27 případech nebyla škála zralosti vyplněna kompletně i přesto, že první část dotazníku vyplněná byla.

⁵⁶ Více o škále zralosti včetně její orientace v kapitole č. 4.5.

⁵⁷ Z angl. Critical Task Inventory. Dotazník s výstupy viz příloha 2.

⁵⁸ V závorkách za úkoly jsou uváděny absolutní četnosti odpovědí vedených i vedoucích.

Nyní se už pojďme podívat blíže na analýzy tak, jak byly realizovány po jednotlivých úkolech. Při analýzách dat bylo využito třídění prvního stupně, třídění druhého stupně⁵⁹ a faktorové analýzy, která poskytla výzkumníkovi jiný pohled na výzkumný nástroj. Výsledky a jejich interpretace jsou pak uváděny v rámci konkrétních úkolů. Na závěr kapitoly o zralosti vedených je umístěno krátké shrnutí a komplexní pohled na problematiku zralosti podřízených.

Úkol č. 1: Obsluha zákazníka

Vedoucí hodnotili své podřízené při jejich práci za prodejním pultem, tedy při obsluze zákazníka, která zahrnovala proces od oslovení zákazníka přes komunikaci až po prodej produktu.

Obsluha zákazníka se mezi zbylými úkoly zařadila mezi silnější stránky vedených podřízených, protože průměrné skóre na tomto úkolu bylo 6,8, nejčastější bodové hodnocení dosahovalo 8 bodů, tedy maxima. Minimální dosažená hodnota byla 3. Potvrzením dobrého hodnocení je i to, že 50 % podřízených od svých vedoucích dostávalo hodnocení vyšší než 7 bodů včetně. Protože vedoucí měli tendenci podřízené vidět velmi kladně, když obsluhují zákazníka, je rozložení této proměnné hodně šikmé.

Tabulka 31: Zralost podřízených očích optik dle vedoucích při plnění úkolu obsluha zákazníka

	Abs.	%
R1	0	0
R1/R2	1	0,5
R2	3	1,5
R2/R3	9	4,4
R3	33	16,1
R3/R4	40	19,5
R4	119	58,0
Celkem odpovědí	205 ⁶⁰	100,0

Zdroj: Vytvořeno autorkou.

Nyní se podívejme na stupně zralosti, které byly odvozeny z bodového hodnocení. Je pozoruhodné, že se neobjevil jediný případ, ve kterém by vedoucí ohodnotil svého

⁵⁹ Kategorizace proměnných hodnotících zralost podřízeného bylo dosaženo na základě distribučního přístupu, který umožnil dichotomizaci proměnných do početně stejně velkých kategorií.

⁶⁰ Počet respondentů snížen o ty, kteří na otázku neodpověděli.

podřízeného jako neschopného a zároveň neochotného splnit tento úkol (R1). Zanedbatelný je i počet těch, kteří by podle vedoucích byli neschopni zákazníka obsloužit, ale byli ochotni (R2). 16 % podřízených má podle svých vedoucích nutné schopnosti a dovednosti k tomu, aby dobře obsloužili zákazníka, ale jsou nejistí nebo jen málo ochotní (R3). Pětina (20 %) vedených je na dobré cestě k tomu, aby se stala jistými či ochotnými pod správným vedením. Velice pozitivní je fakt, že více jak polovina (58 %) podřízených při obsluze zákazníka je již schopna vystupovat sebevědomě, mají motivaci k tomu, aby klienta obsloužili co nejlépe, a jsou zároveň schopní tento úkol splnit dobře (R4). V realitě se dokonce autorka setkala s praxí, ve které někteří zaměstnanci, kteří jsou silnější v komunikaci, prodávají, obsluhují zákazníka častěji než jiní, protože jsou prostě v této práci dobří. Toto by se dalo považovat za jakousi dělbu úkolů. I přesto, že někteří jsou k výkonu tohoto úkolu přiřazováni více než jiní, slovy vedoucích „...všichni podřízení musí umět obsloužit zákazníka“. Z tohoto důvodu by v datech nemělo docházet ke zkreslení způsobenému vynecháním hodnocení jedinců, kteří se dostanou k obsluze zákazníka třeba jen málo. Vedoucí hodnotili každého podřízeného nehledě na frekvenci vykonávané činnosti.

Shrneme-li zralost podřízených při obsluhování zákazníka, můžeme konstatovat, že podle svých vedoucích *více než tři čtvrtiny (78 %) zaměstnanců dosáhly či v nejbližší době dosáhnou nejvyššího stupně vyspělosti*, ke kterému by byl nejefektivnější styl vedení právě S4, tj. delegování. Vedoucí by měl postupně delegovat odpovědnost za obsluhu zákazníka a s tím spojené rozhodování na vedené a jen z dálky dohlížet, aby se zaměstnanci mohli dále rozvíjet a jejich zralost neklesla.

Při dalším zkoumání souvislostí se podařilo odhalit, že muži, kterých bylo ve zkoumaném vzorku podstatně méně než žen, jako zaměstnanci byli svými vedoucími při odborné obsluze zákazníka z hlediska zkušeností a dovedností hodnoceni statisticky významně častěji o něco lépe. 75 % z nich dosahovalo průměrného hodnocení 7 včetně až 8. Tento vztah se jeví ale jako velmi slabý (Cramerovo $V = 0,15$).

Nyní se podíváme na jednotlivé dimenze zralosti hodnocených podřízených blíže. Faktorová analýza⁶¹ potvrdila existenci dvou faktorů – dimenzí, z nichž dle SLT první je psychologická a druhá pracovní. Tyto dva faktory vyčerpávají až 67 % variability dat. Jelikož není důvod předpokládat, že extrahované faktory jsou nekorelované, ale naopak že spolu souvisejí, použijeme šikmou rotaci (metodou Oblimin). Rotované řešení o něco více usnadní

⁶¹ V práci byla použita faktorová analýza založená na metodě hlavních komponent rotovaná metodou Oblimin s Kaiserovou normalizací.

interpretaci, i když odhaluje nedostatky v nástroji pro měření zralosti. Škála zralosti se rozpadá skutečně do dvou faktorů, jak již bylo řečeno, nicméně ani šikmá rotace nepříliš jasně vydělila jednotlivé položky. Za nejproblémovější by se daly považovat položky 3 a 4, které jsou vysoce syceny oběma faktory. Ve faktoru psychologické zralosti pak položka 6. Jelikož tyto položky spadají do obou faktorů, stálo by za úvahu je vyloučit.

Tabulka 32: Faktorová analýza – struktura položek škály zralosti – úkol č. 1

Obsluha zákazníka	Component	
	Psychologická	Pracovní
1. Má znalosti k plnění úkolu	,378	,827
2. Má zkušenosti s plněním úkolu	,287	,885
3. Trvale prokazuje vysokou úroveň dovedností	,704	,783
4. Zvládá více úkolů dohromady	,699	,638
5. Plní své úkoly vždy včas	,569	,621
6. Vystupuje sebevědomě	,563	,546
7. Cítí povinnost splnit úkol na 100 %	,728	,520
8. Velmi touží dosáhnout úspěchu	,842	,216
9. Je horlivý převzít odpovědnost za plnění úkolu	,902	,338
10. Vyhledává odpovědnost	,852	,492
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.		

Zdroj: Vytvořeno autorkou.

Úkol č. 2: Zhotovení brýlí

Druhý úkol, na kterém byli zaměstnanci hodnoceni, se nazýval zhotovení brýlí. Jednalo se nejen o samotné zasazení skel do brýlových obrub, ale také o připisování brýlí každému jednotlivému zákazníkovi, manipulace s nimi. Průměrné hodnocení bylo u tohoto úkolu zanedbatelně nižší než v předchozím případě (6,4), i když stále poměrně hodně vysoké. Nejčastěji hodnotili vedoucí bodovou hodnotou 8. Směrodatná odchylka (1,5) je u tohoto úkolu o něco vyšší než v předchozím případě, což hovoří o heterogennějším hodnocení. Rozložení je opět vzhledem k tendenci vedoucích hodnotit vysokými bodovými hodnotami zešíkmené.

Tabulka 33: Zralost podřízených očních optik dle vedoucích při plnění úkolu zhotovení brýlí

	Abs.	%
R1	7	3,5
R1/R2	1	0,5
R2	5	2,5
R2/R3	12	5,9
R3	43	21,3
R3/R4	39	19,3
R4	95	47,0
Celkem odpovědí	202 ⁶²	100,0

Zdroj: Vytvořeno autorkou.

Na rozdíl od obsluhy zákazníka se ukázalo, že při zhotovení brýlí jsou až 4 % zaměstnanců podle svých vedoucích neschopná a nejistá či jen málo motivovaná úkol zvládnout (R1). Na tomto místě je nutné poznamenat, že v praxi se tazatelka setkala s tím, že ačkoliv opět zaměstnanci oční optiky musí být schopni brýle zhotovit, v optikách existuje něco jako dělba práce. Ti schopnější a nadanější k tomuto úkolu berou jeho plnění na sebe častěji než ti, jejichž dispozice k děláním brýlí nejsou takové. Vrátime-li se zpět k datům, zjistíme, že zanedbatelné minimum vedených nemá dostatečné schopnosti ke splnění úkolu, ale nechybí jim motivace či sebevědomí úkol zvládnout (R2). Pokud tedy skutečně děláním brýlí není jejich silnou stránkou (mají nízkou pracovní zralost), pak se alespoň pětina (R3) z nich snaží, jsou motivováni úkol zvládnout a v tomto případě by jim měl vedoucí poskytnout značnou míru podpory. Také asi jedna pětina je na přechodu mezi R3 a R4 a mají tedy potenciál dosáhnout nejvyššího stupně zralosti v případě, že budou vedeni efektivním způsobem, tj. vedoucí na ně deleguje odpovědnost za promptní zhotovení brýlí, ovšem sám stojí v pozadí, aby jej mohl podřízený kdykoliv požádat o radu. Necelá polovina vedoucích pak hodnotí své podřízené jako velmi schopné při děláním brýlí a taktéž ochotné převzít odpovědnost za plnění tohoto úkolu (R4).

Z výše zmíněného vyplývá, že chtěli-li by vedoucí vést a rozvíjet své vedené efektivně, měli by *zhruba dvě třetiny (66 %) vedených podřízených vést tak, že na ně delegují rozhodovací pravomoci a tím pádem i odpovědnost za zhotovování brýlí. Pětina (21 %) zaměstnanců by při plnění úkolu zhotovování brýlí měla být vedena tak, že jí vedoucí bude radit, dohlížet, poskytnout podporu*, spíše než by jí direktivně říkal, jak má brýle dělat.

⁶² Počet respondentů snížen o ty, kteří na otázku neodpověděli.

Extrakcí v rámci faktorové analýzy jsme získali opět dva faktory, které potvrzují adekvátnost škály zralosti. Dohromady faktory vysvětlují uspokojivých 80 % rozptylu dat. Opět jsme využitím šikmé rotace sledovali, jak jednotlivé položky přísluší ke kterému faktoru. I přes rotované řešení se objevily rozporuplnosti zejména v položkách 5 a 6, které jsou silně syceny oběma faktory. Položka 4 („zvládá více úkolů dohromady“) pak dokonce více sytí faktor pracovní nežli psychologický.

Tabulka 34: Faktorová analýza – struktura položek škály zralosti – úkol č. 2

Zhotovení brýlí	Component	
	Psychologická	Pracovní
1. Má znalosti k plnění úkolu	,447	,934
2. Má zkušenosti s plněním úkolu	,607	,942
3. Trvale prokazuje vysokou úroveň dovedností	,729	,908
4. Zvládá více úkolů dohromady	,824	,713
5. Plní své úkoly vždy včas	,719	,712
6. Vystupuje sebevědomě	,736	,770
7. Cítí povinnost splnit úkol na 100 %	,782	,623
8. Velmi touží dosáhnout úspěchu	,903	,464
9. Je horlivý převzít odpovědnost za plnění úkolu	,928	,536
10. Vyhledává odpovědnost	,921	,513
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.		

Zdroj: Vytvořeno autorkou.

Úkol č. 3: Provádění oprav

Dále byli vedoucí požádáni, aby ohodnotili své pracovníky, jak si vedou v provádění oprav (utahování šroubků, oprava sedel brýlí, úprava stranic atd.). Opět se jedná o úkol vyžadující určitý stupeň odbornosti. Ačkoliv by se mohlo zdát, že je méně náročný než samotné zhotovení brýlí, hodnocení dopadalo zanedbatelně hůře než v předchozích případech. Průměrná známka zralosti se pohybovala okolo 6,26. Nejčastěji hodnotili vedoucí známkou 6, která naznačuje, že u oprav si nevedou podřízené tak dobře jako u dvou předchozích úkolů. Polovina (50 %) podřízených byla hodnocena méně než 6 body, i přesto je ale opět rozložení dat značně zešíkmené.

Tabulka 35: Zralost podřízených očních optik dle vedoucích při plnění úkolu provádění oprav

	Abs.	%
R1	2	1,0
R1/R2	4	2,0
R2	8	3,9
R2/R3	21	10,3
R3	49	24,1
R3/R4	37	18,2
R4	82	40,4
Celkem odpovědí	203 ⁶³	100,0

Zdroj: Vytvořeno autorkou.

Tabulka 35 ukazuje podrobněji jednotlivé stupně zralosti vedených. Čtvrtina (24 %) podřízených je podle vedených neochotna, či si jen nevěří natolik, aby byla tento úkol schopna splnit, ačkoliv pro jeho plnění má veškeré vybavení i odbornost. Necelá pětina (18 %) podřízených v případě, že by jim bylo poskytnuto adekvátní vedení, by byla schopna dosáhnout stavu, kdy by úkol plnila ochotně a více než třetina (40 %) tak (ochotně a angažovaně) již podle svých vedoucích činí.

Lze se pouze domnívat, že provádění oprav není vnímáno jako prestižní záležitost jako samotné vyhotovení brýlí, a proto jej podřízení nemají motivaci vykonávat včas a dobře – toto odpovídá neochotě podřízeného. Jiná hypotéza by mohla znít tak, že jestliže se něco na brýlích rozbilo, co je třeba opravit, dost pravděpodobně oprava nebude ani možná a od toho dávají podřízení radši tzv. „ruce pryč“ a nechají řešení této záležitosti na vedoucích – toto by více odpovídalo nejistotě. S oběma hypotézami koresponduje styl vedení, který by SLT v těchto případech navrhovala. *Vedoucí by se měl snažit zaměstnance vtáhnout tak, že mu předá část odpovědnosti, vyjádří vedenému podporu tím, že je stále nablízku a ochotný pomoci, povzbuzuje vedeného. Zaměstnanci, kteří již dosáhli nejvyššího stupně zralosti na tomto úkolu, by pak měli být vedeni a rozvíjeni tím, že jim lídr nechává prostor, deleguje pravomoci, ale přehled neztrácí.*

Použití faktorové analýzy na položky hodnocení zralosti při provádění oprav přineslo extrakci dvou faktorů, které dohromady vystihují 76 % variance. První faktor nazveme psychologická zralost zaměstnance a druhý pracovní zralost zaměstnance. Šikmou rotací jsme se pokusili zpřehlednit příslušnost položek, a to jak jsou jimi faktory syceny. Vysoká korelace s oběma

⁶³ Počet respondentů snížen o ty, kteří na otázku neodpověděli.

faktory se opět ukázala u položky 4 („zvládá více úkolů dohromady“), která dokonce sytí první faktor silněji (0,824) než druhý, do kterého by ale podle SLT měla jednoznačně spadat. Podobně je to i s položkou 5 („plní své úkoly vždy včas“) a 6 („vystupuje sebevědomě“). Položka 6 pak více sytí faktor pracovní zralosti nežli psychologické.

Tabulka 36: Faktorová analýza – struktura položek škály zralosti – úkol č. 3

Provádění oprav	Component	
	Psychologická	Pracovní
1. Má znalosti k plnění úkolu	,476	,895
2. Má zkušenosti s plněním úkolu	,550	,936
3. Trvale prokazuje vysokou úroveň dovedností	,692	,886
4. Zvládá více úkolů dohromady	,824	,676
5. Plní své úkoly vždy včas	,731	,517
6. Vystupuje sebevědomě	,649	,841
7. Cítí povinnost splnit úkol na 100 %	,838	,516
8. Velmi touží dosáhnout úspěchu	,880	,533
9. Je horlivý převzít odpovědnost za plnění úkolu	,925	,521
10. Vyhledává odpovědnost	,885	,500
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.		

Zdroj: Vytvořeno autorkou.

Úkol č. 4: Vedení pokladny

Vedoucí měli hodnotit na osmibodové škále své podřízené při plnění úkolu vedení pokladny. Jedná se o úkol, který nevyžaduje po stránce odbornosti zvláštní dovednosti. Vedení pokladny zahrnovalo otevření, uzavření pokladny po celém dni, spočítání peněžního obnosu, výdej účtenek atd., tedy v podstatě jde o schopnost „udržet si pořádek“ i co se týká papírové práce. Vyjevilo se, že v této jsou zaměstnanci očních optik z pohledu svých vedoucích poměrně silní. Průměrně dosažené hodnocení bylo 6,5, tedy druhé nejlepší. Nejčastěji vedoucí hodnotili číslem 8. Minimální dosažená hodnota byla 1. Směrodatná odchylka (1,5) je o něco vyšší, data byla heterogennější než v předchozích dvou úkolech, ale ne nijak dramaticky. Opět vyplynulo z dat zešíkmení způsobené tím, že vedoucí hodnotili podřízené při vedení pokladny vysokými hodnotami.

Tabulka 37: Zralost podřízených očních optik dle vedoucích při plnění úkolu provádění oprav

	Abs.	%
R1	5	2,5
R1/R2	4	2,0
R2	4	2,0
R2/R3	14	6,9
R3	31	15,3
R3/R4	33	16,3
R4	112	55,2
Celkem odpovědí	203 ⁶⁴	100,0

Zdroj: Vytvořeno autorkou.

Podrobněji pak vidíme z tabulky, že více než polovina (55 %) podřízených byla vedoucími označena za připravenou, zralou obsluhovat pokladnu dobře. Jsou to takoví podřízení, kteří vykazují určité schopnosti nutné pro plnění úkolu, ale zároveň jsou i motivováni a sebejistí. Nabízí se tu hypotéza o relativní důležitosti peněz v rámci obchodního vztahu. Chtělo by se říci, že jakmile se jedná o peníze, zaměstnanci zpozorní. A skutečně podřízení ví, že případné nesrovnalosti by byly řešeny a náprava či finanční náhrada by s největší pravděpodobností ležela na bedrech právě onoho zaměstnance, který mohl chybu způsobit. *Těmto 55 % vedených*, aby nesklouzli k jisté neochotě ústící ve vyhýbání se plnění úkolu, *by mělo být převedeno co nejvíce odpovědnosti* jako důkaz důvěry a jen mírná supervize ze strany vedoucího. Stejný styl vedení, který je dle SLT v tomto případě nejefektivnější, by měl být poskytnut necelé pětině (16 %) podřízených, která je na dobré cestě k tomu, aby dosáhla úrovně R4 a vedení pokladny si vzala za své. 15 % podřízených je podle svých vedoucích neochotných věnovat se vedení pokladny naplno, chybí jim motivace, či si jen nevěří, ale rozhodně nutné schopnosti ke splnění tohoto úkolu mají. Nejefektivnější způsob vedení takovýchto individuí je pak tzv. podporování, které spočívá v komunikaci pořízeného a nadřízeného, v aktivním naslouchání.

Při dalším zkoumání se podařilo prokázat středně silnou souvislost ($Gama = 0,31$) mezi délkou v zaměstnání vedeného podřízeného a tím, jak je podřízený hodnocen při vedení pokladny na pracovní dimenzi. Dvě třetiny (67 %) zaměstnanců, kteří pracují v oční optice jeden rok a více a zároveň méně než 3 roky, dosahovaly statisticky významně častěji průměrného hodnocení do 6,8.

⁶⁴ Počet respondentů snížen o ty, kteří na otázku neodpověděli.

Při použití faktorové analýzy jsme opět získali dva faktory, z nichž první nazýváme psychologická zralost a druhý pracovní zralost, a které dohromady vyčerpávají 80 % variance. Po provedení šikmého rotování se objevilo několik položek, které jsou silně korelovány s oběma faktory. Objevily se položky, které navzdory SLT sytí jiný faktor, než by měly. Jedná se o sebevědomé vystupování (č. 6) při vedení pokladny a pocitu splnit tento úkol na 100 % (č. 7).

Tabulka 38: Faktorová analýza – struktura položek škály zralosti – úkol č. 4

Vedení pokladny	Component	
	Psychologická	Pracovní
1. Má znalosti k plnění úkolu	,452	,915
2. Má zkušenosti s plněním úkolu	,463	,914
3. Trvale prokazuje vysokou úroveň dovedností	,601	,939
4. Zvládá více úkolů dohromady	,638	,811
5. Plní své úkoly vždy včas	,610	,825
6. Vystupuje sebevědomě	,674	,838
7. Cítí povinnost splnit úkol na 100 %	,540	,795
8. Velmi touží dosáhnout úspěchu	,934	,544
9. Je horlivý převzít odpovědnost za plnění úkolu	,929	,691
10. Vyhledává odpovědnost	,954	,588
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.		

Zdroj: Vytvořeno autorkou.

Shrnutí analýz zralosti vedených zaměstnanců optických a jejich interpretace

Pokusme se nyní učinit závěry z podkapitoly zabývající se zralostí podřízených, poslouží nám k tomu tabulky 40 a 41, které zobrazují výsledky jako indexy⁶⁵. Ještě předtím bychom ale rádi krátce okomentovali výstupy analýzy struktury položek škály zralosti, které jsou zařazeny k jednotlivým úkolům postupně tak, jak byly prováděny, a které napoví více o použité metodologii.

Faktorová analýza odhalila dílčí nedostatky v nástroji, který měří zralost podřízených a který byl autory rozčleněn do dvou dimenzí či faktorů tzv. pracovní a psychologické zralosti. Ve všech úkolech se skutečně škála zralosti rozpadla do dvou komponent, které vyčerpávaly uspokojivý podíl variance dat. Nicméně další zkoumání prostřednictvím šikmého rotování jednotlivých položek vyjevilo nejasnou příslušnost některých položek k faktorům. Jinými

⁶⁵ Pro účely interpretací byl vytvořen index, který byl konstruován jako aritmetický průměr na základě osmibodové škály. Index nabývá hodnot od 8 do 1, kde 8 je nejvyšší hodnota znamenající nejvyšší stupeň zralosti vedených podřízených a naopak nejnižší hodnota je 1.

slovy dva extrahované faktory nebyly vždy jasně syceny těmi položkami, o nichž to SLT předpokládala. V některých případech byly oba faktory syceny jednou položkou silně a ani další statistické operace neobjasnily povahu vztahu. Za jiných okolností by se dalo uvažovat o vyloučení takovéto položky. V určitém případě byl dokonce faktor psychologické zralosti sycen položkami, které by dle SLT měly jasně sytit faktor pracovní zralosti (např. položka „zvládá více úkolů dohromady“ u obsluhy zákazníka, zhotovení brýlí a provádění oprav) a opačně (např. položka „vystupuje sebevědomě“ u zhotovení brýlí, provádění oprav a vedení pokladny). Souhrnně můžeme konstatovat, že ve všech úkolech se jevila rozporně položka č. 6 („vystupuje sebevědomě“), ve třech úkolech pak položka č. 4 („zvládá více úkolů dohromady“), ve dvou úkolech položka č. 5 („plní své úkoly vždy včas“).

Považovali jsme za nutné upozornit na zjištěné nesrovnalosti, které mohly být dány specifikou výzkumného objektu, avšak musíme dále konstatovat, že i přesto, že struktura položek nebyla vždy zcela ve shodě s rozložením dle SLT, z důvodu zachování informativní hodnoty údajů a tedy naplnění výzkumného účelu této práce, stejně jako z důvodu budoucí potenciální srovnatelnosti s jinými aplikacemi nástroje LEAD autorka od nesrovnalostí odhlédne a v následujících analýzách i jejich interpretacích se přidrží konceptu SLT v takové podobě, v jaké byl zkonstruován svými autory, a ponechá dimenze tak, jak teorie uvádí.

Tabulka 39: Celková úroveň zralosti podřízených na všech úkolech

	Abs.	%
R1	14	1,7
R1/R2	10	1,2
R2	20	2,5
R2/R3	56	6,9
R3	156	19,2
R3/R4	149	18,3
R4	408	50,2
Celkem odpovědí	813	100

Zdroj: Vytvořeno autorkou.

Intepretaci indexů předchází krátký pohled na celkovou úroveň zralosti vedených podřízených. Pokud bychom chtěli znát a mluvit souhrnně o úrovních zralostí podřízených v očních optikách, pokusili bychom se odpovědět sečtením počtu odpovědí v jednotlivých kategoriích zralostí. Došli bychom k závěru, že až 88 % zaměstnanců očních optik je velmi vyspělých. Konkrétně se pohybují na úrovních zralosti R3 a R4. V praxi to znamená, že podřízení s R4 zralostí jsou vyspělí jak po pracovní, tak po psychologické stránce. Pracovníci znají svůj úkol, mají schopnosti jej splnit, a co je důležité, věří si, či jsou ochotni na sebe

převzít odpovědnost za jeho plnění. Podřízení na úrovni R3 jsou taktéž schopni po pracovní stránce úkol splnit, nicméně buď nejsou ochotni, či jim jen chybí dostatek sebedůvěry, aby na zadaném úkolu mohli plnohodnotně pracovat.

Tabulka 40: Hodnocení zralosti podřízených na jednotlivých úkolech

Index	Obsluha zákazníka	Zhotovení brýlí	Provádění oprav	Vedení pokladny
Má znalosti nutné k plnění úkolu	7,12	6,60	6,32	6,77
Má zkušenosti s plněním úkolu	7,22	6,51	6,24	6,63
Trvale prokazuje vysokou úroveň dovedností	6,80	6,29	6,06	6,49
Zvládá více úkolů dohromady	6,35	5,96	5,85	6,20
Plní své úkoly vždy včas	7,11	6,68	6,75	6,88
Vystupuje sebedůvěrně	6,80	6,45	6,33	6,53
Cítí povinnost zadaný úkol splnit na 100 %	7,27	7,01	6,83	7,15
Velmi touží dosáhnout úspěchu	6,82	6,39	6,34	6,36
Je horlivý převzít odpovědnost za plnění úkolu	6,43	6,09	6,00	6,18
Vyhledává odpovědnost	6,25	5,88	5,89	5,83
Index pracovní zralosti	6,92	6,41	6,24	6,59
Index psychologické zralosti	6,72	6,36	6,28	6,41
Index zralosti celkem po úkolech	6,82	6,39	6,26	6,50

Zdroj: Vytvořeno autorkou.

Zcela konkrétně lze pak vyčíst z tabulky 40, že nejvyšší úroveň zralosti jak pracovní (6,92), která zahrnuje znalosti, zkušenosti, úroveň dovedností atd., tak psychologické (6,72), která je zaměřena na hodnocení vystupování, ochotu převzít zodpovědnost atd., podřízení jednoznačně vykazují, když obsluhují zákazníka.

Naopak zcela nejnižší úroveň opět jak psychologické (6,28), tak pracovní vyspělosti (6,24) prokazují zaměstnanci v očích svých nadřízených, když mají realizovat *opravy optických pomůcek*.

I přesto že jednotlivé indexy vycházejí na osmibodové škále všechny poměrně vysoké a bez markantních rozdílů, nutí nás to zamyslet se nad tím, proč zaměstnanci v optických podle svých vedoucích lépe zvládají obsluhovat zákazníka a vést pokladnu, čili úkony, které nevyžadují odborné znalosti a studium, nežli zhotovit brýle a v případě nutnosti je opravit. Znamená to tedy, že tito zaměstnanci jsou lepšími obchodníky než optiky?

Jako zajímavé shledáváme, že vedoucí nejčastěji uváděli nejvyšší skóre při plnění všech pracovních úkolů právě u položky, která měří *závazanosť zadaný úkol splnit na 100 %*. Poukazujeme tu na fakt, že v optických vedoucí považují podřízené, řekněme, za loajální, že je v nich zakotven pud sebezáchovy a jsou do jisté míry motivováni, a proto

využití tohoto potenciálu či jeho rozvoj by mohl v budoucnu znamenat vyšší skóre a tím pádem i vyšší úroveň zralosti podřízených vedoucích (konečném) důsledku i k uspokojení cílů organizace.

Vyhledávání odpovědnosti při plnění úkolů je slabší stránkou podřízených a nejhůře hodnocenou položkou. Nejméně odpovědnost vyhledávají pracovníci při zhotovení nových brýlí a provádění oprav. Z toho by se dalo vyvodit, že podřízeným buď chybí odborné dovednosti ke zvládnutí opravy, nebo ochota odpovědnost za úkol převzít na sebe. Pokusili jsme se studovat tuto hypotézu dále provedením třídění druhého stupně, avšak nebyli jsme schopni prokázat vztah mezi hodnocením znalostí vedoucími a hodnocením snahy vyhledávat odpovědnost. Autorka by se na tomto místě přiklábila k ověření hypotézy u samotných vedených (nutným předpokladem by bylo ohodnocení vlastní zralosti vedenými).

Tabulka 41: Hodnocení zralosti podřízených celkem

	Index
Index pracovní zralosti celkem	6,54
Index psychologické zralosti celkem	6,44
Index zralosti celkem	6,49

Zdroj: Vytvořeno autorkou.

Na závěr můžeme říci, že celkové hodnocené úrovně pracovní a psychologické zralosti se příliš nelišily. Pracovní zralost a tedy zkušenosti, dovednosti, schopnost plnit úkoly včas, znalosti vycházela jen o desetinu procenta lépe, než vyzrállost psychologická.

4.7.3 Shrnutí

Na základě analýz dat umožněných samotnou povahou nástroje LEAD, který zahrnuje instrukce pro výpočty a následné interpretace, které se ale autorka snažila obohatit o zjištění užitím i jiných statistických metod, lze vyvozovat následující závěry v souladu s předem vytyčenými cíli průzkumu.

Při sestavování profilu vedoucích jsme využívali více datových souborů, abychom zjistili nejen, jaký charakter vedoucích deklarují, ale i to, jak jsou vnímáni svými podřízenými. Naplnění tohoto záměru bylo provedeno tak, že vedení zaměstnanci vyplnili tentýž dotazník, ale nikoliv o své osobě, nýbrž o svém nadřízeném. Takto získaná data bylo možno porovnávat k dosažení co nejvíce objektivních výsledků. Můžeme konstatovat, že jsme byli schopni prokázat jen velmi slabou souvislost *ve dvou třetinách kladených otázek, modelových situací na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ mezi odpověďmi vedoucích a vedených*. Testování

odpovědí, ve kterých se podřízený shodl a trefil do stylu vedení svého šéfa, čili zvolil takovou reakci, kterou deklaroval jeho vedoucí, odhalilo vyšší než třetinovou shodu, avšak nižší než poloviční ve všech situacích v rámci pracovního procesu. Tuto úroveň vzhledem k délce v zaměstnání podřízených a předpokladu, že vedoucí není nově příchozí, ba naopak na svoji pozici nastoupil po letitých zkušenostech a praxi v konkrétní oční optice, lze považovat za středně vysokou až nižší. Toto téma by bylo jistě vhodným podnětem pro další zkoumání.

Dále se podařilo vysledovat jistou tendenci v reakcích vedoucích i podřízených, jež odhalila slabiny, na kterých se nevědomky tím, že tyto SLT nízce bodované reakce zvolili, vedoucí a podřízení shodli. Mezi *slabé stránky* vedoucích očních optik patří *nalézání vhodných řešení situací, které se týkají interních mezilidských problémů*. Jako problém lze označit i to, že zřejmě vedoucí a priori možnost řešení nezasahovat v jakékoliv situaci považují za negativní. Tato odpověď, i přesto že by byla v některých situacích na místě, byla vybírána vedoucími jen minimálně.

Celkově, co se týká adekvátnosti výběru reakcí, si nevedli vedoucí nejhůře. Můžeme říci, že průměrný vedoucí volil odpovědi za 3 body ve čtvrtině situací, odpověď za 2 body v téměř polovině (41 %), za 1 bod v zhruba pětině (22 %) a jen 12 % odpovědí (tedy nejméně) za žádný bod. Velmi podobně viděli vedoucí i podřízení. Nejvíce odpovědí (32 %) podle nich bylo u odpovědí za 2 body, nejméně pak (18 %) u reakcí za 0 bodů.

Podíváme-li se již zcela konkrétně na primární výstupy z dotazníku LEAD uvedené výzkumnými otázkami, na které jsme hledali odpovědi, můžeme začít se sestavením profilu, který se skládá z určení primárních a dominantních stylů a rozsahu stylů vedoucích. Zastřešením pak bude stanovení adaptability neboli efektivnosti vedoucích a zralosti vedených.

I. Jaké jsou řídicí styly manažerů očních optik? Existuje dominantní řídicí styl s ohledem na specifickou oboru – oční optika? Jaké jsou podpůrné styly?

II. Jaké jsou dominantní řídicí styly manažerů podle vedených podřízených? Jaké jsou podpůrné styly manažerů dle mínění podřízených?

Mezi primární řídicí styly vedoucích očních optik patřily nejčastěji (v 77 %) *samostatně* styly *přikazování (S1)*, *koučování (S2)*, *podporování (S3)*, *delegování (S4)*, jen minimum dotázaných mělo jako primární styly kombinaci dvou, tří, či všech těchto čtyř. Takto velmi podobně je viděli i samotní vedení pracovníci, kteří uváděli, že více než dvě třetiny vedoucích (67 %) má pouze jeden hlavní styl vedení. Průzkum potvrdil, že u vedoucích lze hovořit

zejména o existenci dvou dominantních stylů. První z nich je styl S3, tj. v terminologii SLT podporování, který je dominantním stylem vedení zhruba jedné pětiny (23 %) dotázaných. Podřízení přisoudili styl vedení S3 20 % vedoucích.

Za neočekávaný lze označit fakt, že druhý dominantní styl je právě S1, tzv. příkazování, který má asi pětina (22 %) vedoucích. Je zajímavé, že zaměstnanci se domnívají, že jejich nadřízení vedou direktivně pouze ve 14 % případů, tedy méně než uvádějí vedoucí.

Představíme-li si oba zjištěné styly v matici stylů vedení, jak jej zobrazují autoři SLT a jak jej vidíme na obrázku 8, vyplývá, že vedoucí očích optik řídí své podřízené převážně buď direktivně příkazy (22 %) nebo podpůrně tak, že se zaměřují na podporu mezilidských vztahů na pracovišti (23 %). Zbývající dva styly jsou kombinacemi direktivního a podpůrného chování vedoucích a jsou tedy využívány méně oproti S1 a S3.

Naopak podřízení pracovníci vidí ve svých vedoucích kouče (S2), kteří nezapomínají řídit, ale zároveň podporují (20 %), nebo je stejně často (20 %) vnímají jako podporu v tom smyslu, že vedoucí více vedeného socioemocionálně podporuje, nežli direktivně řídí (S3).

Nyní se ještě podívejme blíže na sekundární styly vedoucích. Skutečně se projevilo, že *více než třetina (35 %) vedoucích má v záloze tři další styly vedení a téměř polovina (46 %) dva* řídicí styly, které by mohla použít v případě, že nelze nebo není efektivní užít primární styl. Opět podobně vnímali své nadřízené jejich pracovníci, kteří se vyjádřili tak, že 35 % vedoucích má až tři podpůrné styly vedení a 41 % styly dva.

III. Jakým rozsahem řídicích stylů manažeři disponují? Jakým rozsahem řídicích stylů disponují podle svých podřízených?

Shrnutím doposud řečeného je konstatování, že 96 % vedoucích má rozsah řídicích stylů vyšší než 2. Pracovníci vnímají rozsah stylů vedoucích taktéž jako velmi široký a tedy pozitivní. Pouze 5 % vedoucích má podle podřízených rozsah roven dvěma. Vysoká úroveň (3, 4) stylového rozsahu dává vedoucím slušnou šanci být efektivním ve vedení svého podřízeného pracovníka. Jinak řečeno vedoucí mají ve svém potenciálu ukryto velké množství stylů vedení a mohou mezi nimi variovat. Do jaké míry jsou ale variace stylů naši vedoucí schopni, nám řekne až níže analyzovaná adaptabilita stylů.

IV. Jaká je adaptabilita stylů neboli efektivita manažerů očních optik? Jaká je adaptabilita řídicích stylů vedoucích dle jejich podřízených?

Adaptabilita stylů jako vyjádření schopnosti využít kapacitu stylů je u vedoucích očních optik nízká. Překvapivá *nadpoloviční většina* (89 %) *vedených* nedokáže vhodně měnit své styly vedení v různých situacích v rámci pracovního procesu tak, aby efektivně vedla a rozvíjela své podřízené. Znamená to tedy, že i přes výraznou zásobu, rozsah stylů, nejsou vedoucí schopni tohoto potenciálu využívat a své podřízené vést efektivně. Ženy jsou na tom o něco lépe než muži.

V očích vedených mají nízkou adaptabilitu více než tři čtvrtiny (82 %) nadřízených. Nicméně podřízení hodnotili stupeň flexibility vedoucích o něco šířeji, a tak se v datech vyskytly i ojedinělé případy, ve kterých vedoucí přesáhl třicetibodovou hranici, která je znakem efektivního, více adaptabilního šéfa.

V. Na jaké úrovni vyspělosti se nacházejí zaměstnanci očních optik? Jaká je psychologická zralost zaměstnanců očních optik? Jaká je pracovní zralost zaměstnanců očních optik?

Zralost vedených podřízených je naprosto elementární proměnnou umožňující určit, jaký styl vedení podřízený potřebuje, aby byl veden efektivně a mohl se dále rozvíjet. Úroveň vyspělosti podřízených se liší podle jednotlivých úkolů, na kterých byli hodnoceni. Shrme-li však tyto, zjistíme, že většina (88 %) vedených se na kontinuu zralosti pohybuje v druhé polovině, a tedy na úrovních R3 až R4. Znamená to, že manažeři pod sebou mají schopné, ochotné či sebejisté podřízené (R4), nebo podřízené schopné, ale buď jen málo ochotné nebo nejisté (R3).

Nejvyšší úroveň vyspělosti jak po stránce pracovní, tak po stránce psychologické podřízení jednoznačně vykazují, když *obsluhují zákazníka*. Naopak zcela nejnižší úroveň, když mají realizovat *opravy optických pomůcek*. Nejvyšší hodnocení měli zaměstnanci na všech úkolech v položce závaznosti splnit úkol na 100 %, proto se lze domnívat, že vedoucí věří, že vedou loajální pracovníky. Avšak i přesto že se zaměstnanci mohou jevit jako loajální, nemusí nutně vyhledávat při plnění úkolů odpovědnost. Ukázalo se, že tato položka byla hodnocena zdaleka nejhůře opět u všech úkolů. Z tohoto by se dalo usuzovat, že v případě těch, kteří vykazují zralost na úrovni R3 a jsou tedy schopni, ale neochotni či nejisti při plnění pracovních úkolů, jde spíše o nízkou sebedůvěru a nejistotu nežli o neochotu úkol splnit. Nicméně i tato hypotéza by vyžadovala dalších ověření.

V souladu s předchozími zjištěními můžeme říci, že vedoucí očních optik mají velmi široký rozsah stylů vedení, který je jejich skrytým potenciálem a zároveň konkurenční výhodou, i přesto jej však nedokáží relevantně vytěžit a být ve vedení efektivní, protože jejich schopnost styly účinně diferencovat a adaptovat požadavkům situace čili zralosti jejich vedených podřízených na úkolech, které v pracovní době mají plnit, je velmi omezená. Tyto prokázané rezervy v leadershipu vedoucích očních optik ústí k formulaci dvou závěrů.

Lze konstatovat, že na základě odhalených nedostatků a aktuální nutnosti majitelů firem je řešit, se otevírá nové téma možnosti odborných intervencí v jednotlivých očních optikách. Důkazem toho je i následující kapitola č. 4.8, která prohlubuje dosavadní poznání tím, že se věnuje konkrétním vybraným případům podrobněji.

Druhý závěr se vztahuje k využitému výzkumnému nástroji, jehož aplikační potenciál byl taktéž předmětem zkoumání této práce. I přesto, že faktorové údaje nebyly naplněny, můžeme říci, že námi zvolená metodika v českém prostředí tzv. chodí dobře, čili přenos nástroje LEAD do českých podmínek je možný, ne-li přímo z perspektivy autorky žádoucí. Vzniklý nesoulad ve struktuře položek, jenž si zaslouží komentář, mohl být zapříčiněn přenosem do specifického kulturního prostředí, avšak tuto hypotézu by uspokojivě potvrdila či vyvrátila až realizace obdobného šetření v kulturně či odvětvově odlišném kontextu.

4.8 Za oponou aneb kazuistiky jako zdroj nových otázek

Detailní studium jednoho či více případů je tradičně považováno za jeden z možných způsobů, jak lépe porozumět zkoumané problematice. Výsledkem je kazuistika jako ucelená, podrobná studie případu či případů, které jsou záměrně vybrány pro určité vlastnosti, které chce výzkumník podrobit bližšímu zkoumání (Hendl, 2008: 101). Ke kazuistice se však váží i problémy. Jedná se zejména o retrospektivu, která přináší mnohá rizika jako např. časovou proměnlivost, změny sociálních vztahů na pracovišti, kulturní vlivy, prožité životní události a jiné (Kutnohorská, 2009: 76).

S vědomím možných nedostatků jsme se přesto rozhodli pro rozšíření a prohloubení výsledků kvantitativního bádání připojit kapitolu zachycující kazuistický metodologicky kvalitativní pohled na zkoumanou problematiku, jejíž zařazení je možné zejména díky osobnímu sběru dotazníků a vedení poznámek u jednotlivých případů jediným tazatelem. Domníváme se, že osobní návštěva v oční optice umožnila lepší dorozumění s respondenty, vedla k jejich větší otevřenosti a upřímnosti. Nespornou výhodou je pak i realizace výzkumného záměru

v respondentově přirozeném prostředí, ve kterém dennodenně vykonává pracovní činnost a interaguje se svým nadřízeným⁶⁶. Protože kvalitativní šetření nebylo primárním záměrem této práce, ale má být jejím vhodným a obohacujícím doplněním, zaměříme se na zjištění získaná kvantitativním šetřením, ve kterém byl využit jako výzkumný nástroj dotazník LEAD, a pokusíme se je dále prozkoumávat na úrovni jednotlivých vybraných případů.

Výsledky kvantitativního šetření jsou poměrně jasné a představují výzvy k realizaci dalších kroků⁶⁷, pokusíme-li se je shrnout jednou větou, zněla by asi takto: *ačkoliv vedoucí očních optik mají velký rozsah stylů, jejich schopnost je vhodně měnit, střídat je značně omezená*. Je však nutné si uvědomit, že tato zjištění nemusí platit výlučně ve všech případech, ve všech očních optikách. SLT postuluje, má-li vedoucí styl vedení, který je adekvátní pro úroveň zralosti jeho podřízeného, a zároveň vysokou adaptabilitu, která mu umožní mezi styly vhodně variovat, měl by být schopen efektivního vedení. V kvalitativním šetření jsme proto hledali takové oční optiky, ve kterých docházelo k odchylkám od celkových výsledků a jejichž detailnější průzkum by nás mohl dovést na stopu novým faktům a k formulaci nových hypotéz.

Nejdříve jsme se zaměřili na vedoucí, kteří mají nejvhodnější styl odpovídající potřebám vedených mezi svými dominantní styly, dále pak na ty, kteří jej mají mezi styly sekundárními. Sledovali jsme u nich úroveň adaptability, která je dle SLT stěžejní, a efektivnost vedoucího. Jako kritérium efektivnosti vedení jsme brali odpověď vedeného na otázku „Uveďte, prosím, známkou od 1 do 5 jako ve škole, jak byste ohodnotil(a) výkon Vašeho nadřízeného v roli vedoucího pracovníka“. V následujících odstavcích představíme jednotlivé vybrané případy, popíšeme jejich status quo, analyzujeme a interpretujeme v souladu s SLT, diskutujeme, pokusíme se určit příčiny různých výsledků a navrhneme jejich řešení⁶⁸.

4.8.1 Kazuistika č. 1

Jedna z očních optik, ve které proběhl sběr dat, se nacházela ve velkém městě nad 100 000 obyvatel. V tomto případě nebyla schůzka sjednána dopředu ani telefonicky, ani jiným způsobem, jednalo se tedy o pouhý pokus tazatele, který mohl a nemusel vyjít. Po vstupu do oční optiky bylo jasné, že jde o malou firmu, prostory byly menší bez vyšetřovací místnosti.

⁶⁶ Může být vnímáno i jako nevýhoda v podobě bariér otevřenosti podřízených při hodnocení vedoucího.

⁶⁷ Podrobněji viz kapitola č. 4.7.3

⁶⁸ V analýzách jsme vynechali ideální stav, který je takový, že vedoucí má mezi primárními styly nejvhodnější styl odpovídající zralosti podřízeného, vysokou adaptabilitu a jeho výkon je vedeným hodnocen kladně. Domníváme se ze zřejmých důvodů, že tento stav není nutno vysvětlovat, demonstrovat.

Obchod se skládal z části, kde byl umístěn pult a vystavené zboží, a z malé dílny za prodejním pultem. Přivítala nás mladší žena od 26 do 35 let s vysokoškolským vzděláním v oboru, která zřejmě právě díky stupni dosaženého vzdělání s vyplněním dotazníku souhlasila. „Ukažte, to dobře znám, taky jsem měla v diplomce anketu“, řekla. Z dílny zavolala o něco mladšího muže ve stejné věkové kategorii a požádala ho, aby na místě dotazník také vyplnil. Zaměstnanec se zeptal: „*Můžu to vyplnit i vzadu v dílně?*“ Tato otázka byla směřována na vedoucí, která odpověděla „*jo, klidně*“. Proběhlá konverzace působila na výzkumníka dojmem, že je v této optice na rozdíl od některých jiných pevně stanovena hierarchie pozic a to i přesto, že vedoucí je také jen zaměstnancem, nikoliv majitelem oční optiky. Vedoucí působila směrem k podřízenému tvrdě a přísně. Po vyplnění (vedoucí vyplňoval s tazatelem, zaměstnanec v dílně sám), si tazatelka dotazníky uschovala a odnesla.

Ukázalo se, že dominantní styl vedení, který má tato osoba tendenci využívat nejčastěji je podporování a delegování, vhodné pro velmi vyspělé a zralé zaměstnance. Vedoucí si ale umí i dupnout, protože styl přikazování má mezi svými podpůrnými styly a bylo vidět, že by jej neváhala použít. O schopnosti využít všechny styly hovoří i vyšší stylová adaptabilita vedoucí. Co se týká hodnocení pracovní činnosti podřízeného, vedoucí jej hodnotila velmi kladně. Podle ní má schopnosti a zároveň je i ochotný dobře obsloužit zákazníka, zhotovit a opravit mu brýlovou pomůcku, o něco méně je pak ochotný, když má vést pokladnu. Lze se domnívat, že tato „papírová“ práce je podle vedoucí spíše pro ženy, a tak ji muž nedělá s takovou ochotou jako jiné odborné činnosti. Zaměstnanec pak uvádí, že je ve svém zaměstnání velmi spokojen, což by potvrzovalo efektivnost vedoucího. Problém se ale ukazuje v hodnocení nadřízeného, když vede. Zaměstnanec hodnotí jeho výkon jako neuspokojivý, což bylo nejhorší možné hodnocení, které se v celém souboru vyskytovalo jen minimálně. Přitom nadřízená by se oznámkovala chvalitebnou, tedy spíše jako lepší v tom, jak si vede jako vedoucí. V čem je tedy problém?

V kazuistice číslo 1 je ilustrován *případ, ve kterém vedoucí má vhodný styl vedení dokonce mezi svými dominantními styly, jeho stylová adaptabilita je na poměrně dobré úrovni a přesto je ve výkonu funkce vedoucího hodnocen absolutně nejhůře*. Z výše řečeného lze usoudit, že v této oční optice nelze nahlížet na adaptabilitu jako na záruku pozitivně hodnoceného vedení. Z toho dále vyplývá několik důležitých otázek zjišťujících, z čeho pramení negativní hodnocení vedoucího při řízení. Je styl vedení, který byl určen na škále zralosti skutečně odpovídající? Vedoucí přisoudil nejvyšší možné hodnocení podřízenému, není si podřízený ale nejistý? Není na něj vyvíjen příliš velký nátlak a s tím spojeny přehnané nároky při

výkonu pracovních činností? Jaká je vyspělost vedeného na jednotlivých úkolech podle samotného vedeného? Jak to, že pak ale zaměstnanec uvádí, že je v zaměstnání velmi spokojen?

Možné příčiny:

- Podřízený má odlišný stupeň zralosti při plnění jednotlivých úkolů.
- Genderové rozdíly na pracovišti.
- Osobní neshody na pracovišti, protože celkově je v práci velmi spokojen.
- Ambice vedeného dosáhnout na pozici vedoucího.

Návrhy řešení, doporučení:

- Zjistit, jak podřízený hodnotí sám sebe na jednotlivých úkolech, a dále se podívat, jaký styl vedení by tomu odpovídal. Je tento styl vedení totožný s tím, který na základě hodnocení při plnění úkolů navrhuje vedoucí? Pokud ne, v čem jsou diskrepance?
- Kvalitativně prozkoumat sociální klima v oční optice.
- Zkoumat příčiny spokojenosti podřízeného.

4.8.2 Kazuistika č. 2

Majitelka oční optiky s úplným středním vzděláním v oboru ve věku 36 až 45 let podniká ve velkém městě nad 100 000 obyvatel. Firmu tvoří tři pobočky, z nichž jednu jsme po telefonickém kontaktu navštívili. Vedoucí v této optice byla zároveň majitelkou. Samotný obchod působil luxusně nejen zařízením, ale i dražším zbožím, které bylo vystaveno. „*Jo, já Vám to vyplním, ale jestli to vůbec dokážu, jestli to není moc složité*“, obávala se majitelka vyplnění dotazníku. „*Poprosím holky, aby Vám to taky vyplnily*“, dodávala. Holky jsou tři zaměstnankyně do 35 let a v době vyplňování dotazníku byly některé z nich v optické dílně, kam ale tazatelka neměla přístup. Po dotazu tazatelky, zda by bylo možné vyplnit dotazník i se zaměstnanci ihned, bylo opáčeno majitelkou: „*no, ted' pro to není prostor a oni tu ani nejsou všechny, oni se střídají, tak já Vám brknu, až to budou mít, a můžete si to přijet vyzvednout, co?*“ Po této domluvě byla tazatelka vyzvána, aby se posadila a otázky vedoucí předčítala, ta je sama zaznamenávala do odpovědního archu. Celkové prostředí ve světlých barvách optiky působilo pohodově, i samotná atmosféra byla uvolněná a přátelská podle

ozývajícího se povídání a smíchu z dílny, vedoucí byla usměvavá a ochotná. Z řeči vyplynulo, že si se zaměstnankyněmi tyká a vídají se i ve volném čase.

Výsledky přinesly překvapivé zjištění, že tato vedoucí užívá jako dominantní řídicí styl příkazování, a tedy vede primárně direktivně nežli podpůrně. Mezi její podpůrné styly patří ale všechny zbývající styly, jako je koučování, podporování a delegování. V kombinaci s vyšší úrovní adaptability stylů to znamená, že by tato vedoucí měla být schopna vést všechny své podřízené efektivně, protože má maximum stylů a umí mezi nimi vhodně vybírat a měnit dle potřeb vedených. Všechny zaměstnankyně byly vedoucí hodnoceny jako schopné a ochotné při plnění všech úkolů, a proto by podle SLT měly být vedeny delegováním. Pouze jedna z nich byla, co se týče zhotovení a oprav brýlí, méně schopná, ale zato motivovaná zadané úkoly zvládnout. Tuto by měla podle SLT vedoucí koučovat, nikoliv delegovat. Jinými slovy můžeme říci, že všechny podřízené by vyžadovaly styly vedení, které jejich vedoucí má mezi podpůrnými, nikoliv primárními styly. Všechny také odpovídaly, že jsou ve svém zaměstnání velmi spokojeny. Na otázku, jak hodnotí svoji nadřízenou v roli vedoucí, všechny odpověděly, že na výbornou. Sama majitelka si pak dala známku 2 z 5.

Kazuistika číslo 2 pojednává o *oční optice, ve které má vedoucí, zároveň majitelka firmy, styl vedení, jenž by byl nejvhodnější pro zralé podřízené, až mezi sekundárními styly*. V souladu s SLT platí, že kdyby měla tato vedoucí vysoký stupeň adaptability, který jsme spolehlivě prokázali, její podřízení by byli s nejvyšší pravděpodobností vedeni efektivně. Tomu by odpovídalo i vysoké kladné hodnocení vedení šéfa zaměstnanci. Lze konstatovat v souladu s SLT, že v této oční optice by vysoká adaptabilita mohla být důvodem pozitivního hodnocení výkonu vedoucího v roli šéfa. Otázkou zůstává, zdali jsou skutečně zaměstnankyně vedeny efektivně nebo hodnotily svoji vedoucí ovlivněny kamarádkými osobními vztahy? Dokáže skutečně vedoucí styly vhodně variovat podle potřeb jednotlivých vedených při plnění různých pracovních činností, nebo se ke všem chová stejně, se stejnou mírou direktivního a podpůrného chování, jak jí to velí primární styl vedení? Jak to, že jsou pak ale všechny pracovnice v práci spokojeny? Jakou roli hraje to, že vedoucí je zároveň majitelem firmy? Nepanuje tu vyšší obava hodnotit svoji vedoucí potažmo majitelku firmy negativně, než kdyby byla také řadovým zaměstnancem? Nejsou ale majitelé lepšími a zainteresovanějšími vedoucími?

Možné příčiny:

- Schopnost vedoucích vhodně variovat styly vedení dle potřeb vedených, a proto, i když mezi její dominantní styly patří prikazování, dokáže svým vedeným poskytnout i takové vedení, které je pro ně nejideálnější.
- Na první pohled příjemné pracovní prostředí (barvy, atmosféra, ale i co se týká kvality zboží). Vyšší kvalita zboží může evokovat v podřízených pocit odpovědnosti, vedoucí jim vkládá důvěru (v podstatě deleguje), že zboží dokáže zákazníkovi prodat⁶⁹.
- Osobní vztahy na pracovišti mohly pozitivně ovlivnit hodnocení podřízených. Navíc všichni pracovníci jsou ženy, z nichž vedoucí je nejstarší a mohla by proto mít i vyšší autoritu.
- Existence vyšších obav z hodnocení výkonu vedoucích v případě, kdy je vedoucí zároveň majitelkou firmy. Možná nedůvěra v anonymitu šetření.

Návrhy řešení:

- Kvalitativně prozkoumat organizaci, zjistit, jakými styly jsou vedeni zaměstnanci při plnění jednotlivých úkolů.
- Zkoumat, jakou roli má vedoucí majitel v oční optice.
- Zkoumat aspekty spokojenosti.

4.8.3 Kazuistika č. 3

Jedna z předem domluvených schůzek probíhala ve středně velkém městě (10 000 až 99 999 obyvatel), ve kterém je navštívená oční optika jediná, a tedy bez konkurence. Oční optika se nachází v přízemí rodinného domu přímo na náměstí. Prostory jsou proto velké a bohatě vybaveny. Hned po vstupu je po levé straně patrná velká ordinace pro optometristu, po pravé straně samotný obchod. Za ním se dále nachází velká kancelář majitele a z ní vstup bez dveří do dílny. Již toto uspořádání vzbuzuje dojem, že majitel, který je zároveň vedoucím, má rád přehled o tom, co se v jeho firmě děje a jak zaměstnanci v dílně pracují, či jak obsluhují zákazníka v přední části. Majitel vzdělán v oboru oční optiky je starší muž přes 60 let, který na první pohled působí nekompromisně a odměřeně. V první řadě trvá na prohlídce celého areálu oční optiky. „*My tu máme všechno*“, ze slov majitele číší hrdost a zároveň nekompromisnost nepřipouštějící jakékoliv dotazy či pochybení, že by snad nějaký stroj mohl

⁶⁹ V očních optikách bývá běžnou praxí, že zaměstnanci si vybírají zboží, které pak prodávají, sami případně s majitelem či vedoucím oční optiky.

být zastaralý, či snad dokonce chyběl v této optice. V dílně vedoucí jen letmo a stroze představí jednu zaměstnankyni ve věku 46 až 55 let, „*druhá (pozn. autora: ve stejné věkové kategorii) je na dovolené, ale jakmile se vrátí, hned jí to dám vyplnit*“, dodává. I přesto že za asi dvě hodiny, které tazatelka v optice strávila, žádný zákazník nepřišel, vedoucí dále přikázal, že „*paní má moc práce, tak Vám to vyplní později spolu s tou druhou, až se vrátí z dovolené, a já to pošlu poštou. V pracovní době na toto není čas*“. Dále už se nechce zdržovat, tazatele posadí vedle sebe v kanceláři, nechává si předčítat otázky, sám vybírá odpovědi, které tazatel zapisuje do záznamového archu.

Výsledky potvrdily první dojem, tento vedoucí ze všeho nejčastěji přikazuje, říká, co, jak a kdy se má udělat. Přikazování je jeho primární styl řízení. Překvapivě by ale mohl umět i koučovat, podporovat a delegovat, protože všechny tyto styly má v zásobě podpůrných stylů. Avšak jeho adaptabilita, tedy schopnost styly efektivně měnit podle potřeb vedených, je velmi nízká. A to se ukazuje jako kámen úrazu při hodnocení podřízených, když plní jednotlivé úkoly, které jsou jejich náplní v pracovní době. Obě zaměstnankyně jsou podle něj vybaveny zkušenostmi a znalostmi, jsou zkrátka schopné obsloužit dobře zákazníka v oční optice, udělat mu brýle, opravit je a ještě se dobře starat a vést pokladnu, a zároveň jsou i ochotné, protože jsou loajální, vystupují sebevědomě atd. Podle SLT by však styl vedení, který by tyto vedené rozvíjel a udržoval na takto vysokém stupni zralosti, byl delegování, nikoliv přikazování. Projevit zaměstnankyním důvěru, převést na ně pravomoci a jen z dálky dohlížet je ten nejefektivnější způsob řízení těchto dvou žen. Podíváme-li se ale na jejich spokojenost v zaměstnání a s vedoucím, zjistíme, že v oční optice, ve které pracují, jsou obě velmi spokojeny a dokonce obě dvě hodnotí výkon majitele v roli vedoucího jako výborný. Není nezajímavé, že sám majitel se na sebe dívá kritičtěji než jeho zaměstnanci, protože se hodnotí známkou 3, která by znamenala na stupnici od 1 do 5 průměrné hodnocení.

Třetí případ se odehrál v oční optice, ve které opět *vedoucí disponuje vhodným řídicím stylem, ale má jej mezi styly podpůrnými, nikoliv dominantními*. Silným primárním stylem je pro něj přikazování. Jeho adaptabilita je minimální. Vedené podřízené jsou v jeho očích velmi zralé při výkonu všech úkolů. V souladu s SLT platí, že pokud vedoucí má jen nízkou míru adaptability, jež tento vedoucí prokazatelně má, není velká šance, že by zaměstnankyně byly vedeny efektivně a tak rozvíjeny, aby jejich zralost nezačala klesat. Nicméně obě pracovnice navzdory teorii uvádějí, že jejich vedoucí je výborný v tom, jak je vede, a lze tedy usuzovat, že jim tento styl vedení vyhovuje. Styl, kterým jsou vedeny, by podle SLT měl být právě ten, jež má tento vedoucí jako dominantní. V této oční optice jsme se opět přesvědčili, že nízká

adaptabilita nemusí znamenat nutně negativní hodnocení vedoucího v jeho roli. Opět následuje řada otázek vyplývajících z těchto zjištění. Je přikazování jako styl spojeno a priori s tím, že je to znak dobrého vedoucího? Jakou roli tu hraje to, že vedoucí je zároveň majitelem firmy? Jaká je zralost vedených, jestliže jsou spokojeny se stylem přikazování? Není jejich vyspělost nižší, než si vedoucí myslí?

Možné příčiny:

- Styl přikazování sám o sobě může být vedenými nahlížen jako a priori znak dobrého vůdce a šéfa. Takový, který by například podporoval, a proto nebyl direktivní, by v jejich očích mohl být spíše kamarád než vedoucí.
- Skutečná zralost vedených, která může být nižší, než jak ji hodnotil vedoucí, a proto by jim vyhovoval i styl vedení přikazování.
- Možná existence obav z hodnocení výkonu vedoucího v případě, že je vedoucí zároveň majitelem firmy. Možná nedůvěra v anonymitu šetření.

Návrhy řešení:

- Zjistit, jak podřízený hodnotí sám sebe na jednotlivých úkolech a dále se podívat, jaký styl vedení by tomu odpovídal. Shodují se hodnocení vedoucích a vedených? Pokud ne, v čem jsou rozdíly?
- Zjistit, jakou roli hraje to, že vedoucí je zároveň majitelem firmy.
- Zkoumat příčiny spokojenosti.

4.8.4 Shrnutí

Kvalitativní doplnění výsledků průzkumu přineslo podle očekávání jiný náhled na problematiku vůdcovství a přispělo k odhalení dosud opomíjených problematických oblastí, které zasluhují pozornost výzkumníka. Mezi 91 očními optikami se podařilo nalézt případy, které se lišily od výsledků kvantitativního šetření a vůbec od konceptu SLT. Zcela konkrétně šlo o odchylky v platnosti výzkumníkem formulované hypotézy, že čím vyšší je stupeň adaptability u vedoucího, který má styl vedení odpovídající potřebám zralosti vedeného, tím vyšší je efektivita vedoucího. Dvě ze tří případových studií potvrdily, že vysoká adaptabilita v kombinaci s vhodným stylem nemusí být vždy zárukou pozitivně hodnoceného vedení.

Cílem kvalitativní studie bylo nejen obohatit výsledky předchozí studie kvantitativní, ale objevit nové a nepoznané, což mohlo být doposud zahaleno ve velkém množství dat

a výzkumníkům unikat. Můžeme říci, že cíl byl naplněn, protože jsme byli schopni z výsledků případových studií vyvodit nové směry zaměření výzkumu. Vybíráme ty, které jsou z hlediska našeho pohledu nejdůležitější a nejrelevantnější zkoumané problematice. Jmenovitě jde o *nutnost zabývat se zralostí vedených nejen z pohledu jejich vedoucího tak, jak bylo činěno v tomto průzkumu, ale i z hlediska právě vedených zaměstnanců*. Případové studie poukázaly na možnou diskrepanci mezi tím, jak jsou podřízení vedeni, jak by podle SLT měli být vedeni a jaký styl vedení jim vyhovuje na základě hodnocení výkonu vedoucích. Tyto diskrepance nás vedly až k domněnce, že vysoké hodnocení zralosti vedených by mohlo být zkresleno představami vedoucích. Vedoucí, kteří jsou zároveň majiteli firem a těmi, kteří si své zaměstnance vybírají sami, ale i vedoucí zaměstnanci, by mohli mít tendenci ať už k úmyslnému či neúmyslnému nadhodnocování vyspělosti vedených při plnění pracovních úkolů. Koneckonců i podle SLT je zaměstnanec a jeho rozvoj vizitkou v rukou vedoucího. Takovéto nadhodnocení by však z hlediska volby adekvátního stylu vedení mohlo mít negativní důsledky zejména pro podřízené.

Další podrobněji zkoumanou oblastí by měly být *styly vedení vedoucích se zaměřením na konkrétní organizaci a hloubkové studium vedoucího, jeho stylů vedení, které aplikuje při vedení každého jednotlivého podřízeného*, jeho schopnosti či neschopnosti styly adaptovat. Ve stejné míře by se předmětem zkoumání měla stát i zralost vedených a to, jaký styl vedení by podle každého konkrétního vedeného byl právě pro jeho osobu nejvhodnější. Výsledky případových studií totiž poukázaly na rozdíly mezi adekvátním stylem vedení podle SLT pro vedeného a podle samotného podřízeného, protože ten projevil spokojenost či kladně hodnotil to, jak je vedoucím veden. Je otázkou, zda by pak změna stylu vedení podle konceptu SLT byla vůbec vítaná. Za zmínku zajisté stojí i podrobnější prozkoumání vlivu vedoucího majitele na vedeného, ale i jako samostatného vedoucího subjektu.

Zmíněné návrhy budou zakomponovány a probrány spolu s kroky vycházejícími z výsledků kvantitativního šetření v následující kapitole.

4.9 Návrhy, doporučení, další kroky

Výsledky obou analytických částí bezesporu vyjevily několik podnětů, o kterých by se dalo říci, že se nabízí jako směry možných dalších akčních kroků ve zkoumání této oblasti. Z perspektivy autorky se jeví *následující tři, níže uvedené, jako logicky navazující, prohlubující dosavadní informace a i atraktivní z hlediska majitelů firem*.

Jelikož realizovaná studie podrobně mapuje problematiku vůdcovství v očních optikách a přináší detailní informace o proměnných, které jsou součástí modelu SLT, jako jedna z alternativ dalšího postupu se přímo nabízí *srovnání stylů vedoucího s tím, jak zralé vedené pod sebou má, tedy s úrovní zralosti vedených*. Dokázali bychom pak říci, jaký je počet vedoucích, kteří disponují stylem vedení ať už primárním či sekundárním, který by byl nejvhodnějším stylem vedení pro jejich podřízeného či podřízené a naopak. Hluběji by pak bylo možné zabývat se i vztahy mezi jinými proměnnými (např. spokojeností zaměstnanců) a styly vedení, jejichž analýzy by mohly vést k poznání, zda by vůbec vedený akceptoval styl vedení, který navrhuje SLT, místo dosavadního aplikovaného stylu, se kterým může být vedený spokojen.

Rozšířením prvního kroku či nezávisle na něm by mohl výzkumník dojít k *realizaci kvalitativního výzkumu v kombinaci s kvantitativním* v několika (na základě stanovení jasných kritérií) vybraných participujících očních optikách (v případě rozšíření prvního kroku by byly vybrány ty, v nichž vedoucí nedisponují stylem vedení, který si vyžaduje jejich vedený či naopak dle smyslu záměru výzkumníka). Navrhujeme užití metod pozorování, rozhovoru a na míru sestaveného dotazníku LEAD, jehož cílem by bylo podrobně zmapovat problematiku vůdcovství v daných organizacích zahrnující sestavení profilu vedoucího, určení jeho adaptability a zralosti vedených s důrazem na srovnání stylů vedení se zralostí vedených a určení stylů vedení vhodných pro podřízené či podřízeného. Jako druhá výzkumná fáze po vyhodnocení výsledků by následovalo sestavení akčního plánu zahrnujícího workshopy pro vybrané jedince z organizace (buď jen pro vedoucí, nebo pro vedoucí a podřízené pravděpodobně odděleně opět dle smyslu výzkumného záměru), jejichž program by navázal na výsledky zjištění a jehož tématem by mohlo být to, jak vést své podřízené efektivně. Na tomto místě již hovoříme na úrovni dříve zmíněných *poradenských intervencí*, protože se nejedná o nic jiného než o zásah do organizace externím činitelem. Navržené šetření by se mělo opakovat v určitých periodách tak, aby bylo možno srovnávat dosažené výsledky workshopů a prezentovat je zainteresovaným stranám.

Jiná alternativa se *vztahuje k proměnné zralost vedených*. V průzkumu vedoucí hodnotili zralost či vyspělost svých podřízených při plnění čtyř úkolů, které jsou náplní jejich pracovního dne. Hodnocení dosahovalo vysokých hodnot v nadpoloviční většině případů. Kazuistické analýzy ale poukázaly na možnost nadhodnocení výkonu podřízených vedoucími. Proto se uchylujeme k doporučení zabývat se zralostí vedených a to z pohledu nikoliv vedoucích, ale právě samotných vedených. Modifikace nástroje LEAD umožňuje, aby škála

zralosti byla vyplněna i samotnými pracovníky. Ti by tak hodnotili při plnění úkolů sami sebe. Takto získaná data by se dala porovnat s dosud získanými daty od vedoucích. Bylo by zajímavé a pro pracovníky očních optik na všech pozicích užitečné zkoumat sebereflexi vedených spolu s hodnocením vedoucích, odhalovat případné diskrepance ve zralostech, ale i ve stylech vedení, které by se určily právě ze zjištěné úrovně vyspělosti vedených, a hledat pro ně vysvětlení.

Na závěr podotkněme, že předchozí doporučení jsou jen několika z mnoha možných námětů, kam dále směřovat ve studii SLT. Koneckonců celá práce je prolnta otázkami a podněty, které autorku v průběhu analýz napadaly a které naznačují možnosti nového bádání v této oblasti. Nicméně nalézání odpovědí na ně nebylo cílem tohoto průzkumu. Věříme tak, že přinejmenším mohou posloužit jako skromný rozcestník k určení směrů, kterými by se dala tato populární problematika dále nahlížet a zkoumat.

Ať se již ale vydáme jakoukoliv z navržených cest, pro další výzkumné záměry s nástrojem LEAD by autorka preferovala a navrhovala zakoupení licence na školení od Center For Leadership Studies a následně zajištění profesionálního překladu nástroje před jeho aplikací v českém prostředí z důvodu zvýšení kvality výstupů.

4.10 Limity studie

Ačkoliv vytyčené výzkumné cíle byly splněny a podařilo se nalézt odpovědi na otázky kladené na počátku šetření, považuje autorka za korektní zmínit se i o nedostacích realizace výzkumu a omezeních použitého výkumného nástroje.

Bezpochyby hned na počátku je nutné opět zdůraznit a poukázat na *nereprezentativnost výběru*, která pro výzkumníka znamená jistá omezení při provádění statistických analýz a interpretacích. Nicméně s ohledem na finanční a časovou náročnost získávání materiálu (telefonní kontakt s majiteli očních optik, domluva schůzek, samotné vyplnění dotazníku, doprava atd.) se domníváme, že se jednalo o nejoptimálnější řešení.

Kritický pohled si zaslouží i dotazník, který byl *přejat standardizovaný* a z důvodu nedostupnosti v jazyce této práce následně přeložen autorkou. Autorka si je vědoma možných zkreslení, ke kterým mohlo překladem dojít, a proto by na tomto místě na ně ráda upozornila. Pro případné další využití nástroje by navrhovala překlad ověřený dvěma nezávislými subjekty, který je dnes běžný, ale který nebyl z finančních důvodů v této studii využit.

S dotazníkem jsou spojeny další výtky jako *užití vágních pojmů* v modelových situacích. Za problematické lze považovat výrazy či spojení jako např. „normy, standardy, organizační struktura, taktická skupina“. Místy se jeví celé vymezení popisované situace jako příliš obecné, neposkytující respondentovi jasnou vizi. V praxi se setkala autorka s tím, že dotazovaní, převážně vedoucí pracovníci, v některých případech vyžadovali ujasnění pojmů či přiblížení pojmu tím, že tazatelka byla požádána jej vsadit do konkrétního příkladu z oblasti oční optiky.

Další kritika patří druhé části dotazníku vedoucích, a sice *škále měřící zralost* vedených. I přes vyžití CTI, jehož primárním záměrem byla snaha o co nejobjektivnější stanovení úkolů, které mají zaměstnanci očních optik v pracovní náplni nejčastěji, jsme se bohužel nedokázali vyhnout do jisté míry jejich fádní definici. Tato byla způsobena zejména snahou o co nejširší pokrytí studované problematiky a různorodostí pracovních činností ve všech očních optikách, které při realizaci studie spolupracovaly. Předejít a zamezit tomuto problému by se dalo v případě, že by k analýzám docházelo v rámci jedné organizace, ve které jsou jasně stanovené normy a pravidla, taktéž pracovní pozice a jejich náplň. Tyto aspekty by s nejvyšší pravděpodobností přispěly ke zcela objektivnímu stanovení a definici úkolů, které jednotliví zaměstnanci v rámci pracovní doby plní.

Autorka vnímá jako nedostatek již to, že škála byla přejata standardizovaná stejně jako modelové situace v první části dotazníku vedoucích a podřízených, a v české verzi byl poté použit co nejbližší překlad. Z tohoto důvodu mohly být některé *položky* respondenty vnímány jako *velmi obecné a tedy nejasné* (např. „Plní své úkoly vždy včas“), vyžadující další upřesnění od tazatele, či jako nejednoznačné, podobající se navzájem (jako „Je horlivý převzít odpovědnost za plnění úkolu“ a „Vyhledává odpovědnost“). Užitím vícedimenzionální metody se vyjevily nedostatky samotné škály zralosti, jež byla sice vždy složena ze dvou dimenzí, psychologické a pracovní dle SLT, avšak některé jednotlivé položky se ukázaly jako problematické z hlediska zařazení k faktoru. Podrobněji o tomto problému pojednává kapitola č. 4.7.2.

Jako jednu z posledních, nicméně neméně důležitých nevýhod uveďme, že i přes velké množství realizovaných výzkumů, z nichž pouze pár je uvedeno v kapitole č. 3.3 a které užívají LEAD jako výzkumný nástroj, je podle autorů Blancharda a Herseyho LEAD spíše nástrojem tréninku, nikoliv výzkumu. Protože ale není dotazník LEAD v České republice běžně dostupný a pro naplnění výzkumných záměrů a získání podkladů pro jeho potencionální další užití jako tréninkového nástroje na konkrétní cílové skupině v konkrétní

zemi, považovala autorka za přínosné užít LEAD nejdříve právě jako nástroj pro zmapování studované problematiky.

ZÁVĚR

Účelem této práce bylo s využitím poznatků a nástrojů teorie situačního vedení, které nejsou doposud na území České republiky hojně rozšířeny, a tudíž ani rozpracovány, sestavit profil stylů zaměstnanců očních optik na pozici vedoucího pracovníka, zmapovat jejich efektivnost, a tím vším zároveň také blíže prozkoumat možnost přenosu výzkumného nástroje do českých podmínek.

Představení a poznání teoretických východisek zejména seznámení se s již realizovanými výzkumnými záměry obojí pojednáno již na počátku studie vhodně zarámovalo a vytvořilo podklad pro realizaci empirické části, která tvoří jádro celé práce. V této jsme představili spolu s metodami jeho vyhodnocení modifikovaný výzkumný nástroj kvantitativního charakteru s názvem LEAD, jehož prostřednictvím byl zkoumán koncept leadershipu v očních optikách. Nejenže lze konstatovat, že jsme byli schopni prokázat konkrétní rezervy ve vedení podřízených na jednotlivých pracovištích v odlišných pracovních podmínkách, ale je nutné zdůraznit, že bychom na základě těchto zjištění byli taktéž schopni již kvalifikovaně poradensky intervenovat, což však nebylo primárním cílem této studie. Co si nicméně kladla tato práce za cíl, bylo otestování metodiky v českém prostředí. Aplikační potenciál nástroje shledáváme jako velmi perspektivní v nejlepším smyslu tohoto slova. Ukázalo se, že i přes rozpaky, mezi nimiž zmiňme nenaplnění faktorových údajů, které může být zapříčiněno přenosem do jiného kulturního prostředí, tedy specifikou výzkumného objektu, můžeme s uspokojením říci, že využitá metodika v českém prostředí funguje dobře a stála by proto za zvýšenou pozornost odborníků.

Pro obohacení sledované problematiky jsme na závěr připojili i kvalitativní pohled na data ve formě kazuistického zkoumání. Po prostudování jednotlivých případů byly podrobněji na úrovni případových studií prozkoumány tři oční optiky, v nichž došlo k anomáliím z hlediska zjištěných výsledků. Volba kazuistického pohledu na zkoumanou problematiku se ukázala jako přínosná, protože odhalila nové skutečnosti a vedla k formulaci zcela konkrétních doporučení a akčních kroků, které by mohly být vhodným navázáním na dosud provedený průzkum.

Domníváme se, že takto podrobnou studii zabývající se teorií situačního vedení a její aplikací v určitém podnikatelském segmentu lze označit za první „vlastovku“ na výzkumném poli studující vůdcovství v českém prostředí, a proto, i přesto že se bezezbytku podařilo odpovědět

na výzkumné otázky a doplňujícími analýzami přinést i nové informace, které, věříme, budou ku prospěchu nejen majitelům firem, kteří participovali na tomto projektu a kterým budou poskytnuty výstupy ve formě krátkých zpráv a prezentací, musíme zdůraznit, že stále mnoho otázek zůstává nezodpovězeno. Tyto vyvstanuvší otazníky však ponechávají dveře otevřené další vědecké pozornosti a věříme, že stojí za to je důkladněji zkoumat. Přece jen na konci by mohl čekat vzor pro „ideální“ leadership jako klíč k úspěchu v podnikání nejen v oční optice.

Seznam použité literatury

AMACOM. 2003. Organization Development for Facility Managers. *A Division of the American Management Association*. [Online] 2003.

<http://books.google.com/books?id=QlwbivqWiCEC&pg=PA48&dq=argyris+management+of+organizational+development+theory+X&hl=cs&ei=N9mATeC2O47P4Aa4icS-CA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDUQ6AEwAg#v=onepage&q=argyris%20management%20of%20organizationala>.

Applewhite, P. B. 1965. *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1965.

Argyris, Ch. 1971. *Management of Organizational Development: The Path from XA to YB*. New York : McGraw-Hill, 1971.

Armstrong, M. 2008. *Management a leadership*. Praha : Grada Publishing, 2008.

Arnold, J., Silvester, J., Tatterson, F., Robertson, I., Cooper, C., Bernard, B. 2005. *Work Psychology. Understanding Human Behavior in the Workplace*. Harlow : Prentice Hall, 2005.

Bass, B. M., Bass, R. 2008. *Bass and Stogdill Handbook of Leadership. Theory, Research and managerial Applications*. New York : The Free Press, 2008.

Bedrnová, E., Nový, I. a kol. 2009. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2009.

Bělohávek, F. 1996. *Organizační chování*. Olomouc : Rubico, 1996.

Bělohávek, F., Košťan, P. a Šuleř, O. 2006. *Management*. Praha : Computer Press, 2006.

Bennis, W. 1984. The 4 Competencies of Leadership. *Training and Development Journal*. 1984, stránky 5-19.

Blake, R. a Mouton, J. 1964. *The managerial grid: Key orientations for achieving production through people*. Houston : Gulf, 1964.

Blank, W., Weitzel, J., Green, S. 1990. A test of the Situational Leadership Theory. *Personnel Psychology*. 1990, 43, stránky 579-598.

Boles, H. W. 1976. Multidisciplinary readings in Educational Leadership. [Online] 1976. A collection of articles previously published in various journals.

<http://books.google.com/books?id=1aEWbmGIYMkC&pg=PA188&dq=Life+Cycle+Theory+of+Leadership+Training+and+Development+Journal+1969&hl=cs&ei=_5J-TZONDSGp8APwhKTjCA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDcQ6AEwAA#v=onepage&q=Life%20Cycle%20Theory%20of%20>.

Buriánek, J. 1996. *Sociologie*. Praha : Fortuna, 1996.

Cairns, T., Hollenback, J., Preziosi, R., Snow, W. 1999. A Study of Hersey and Blanchard Situational Leadership Theory. *Leadership & Organizational Development Journal*. [Online] 1999, stránky 113-116.

<<http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/docview/226914761/12E20B7FD207E22C6FB/1?accountid=35514>>.

Cartwright, D., Zander, A. a další. 1960. *Group dynamics: Research and Theory*.

Evanston : Peterson, 1960.

Čakrt, M. 1991. Sociální klima v řízení průmyslového podniku. *Sociologický časopis*. 1991, 4.

Dhaigeler, T. 2008. *Vedení lidí v kostce*. Praha : Grada Publishing, 2008.

Doktorová, B. 1992. *Vybrané kapitoly z teorie organizace*. Praha : Karolinum, 1992.

Drucker, P. F. 1954. *The Practice of Management*. New York : Harper & Row, 1954.

Drucker, P. F. 2002. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha : Management Press, 2002.

Drucker, P. 1998. *On the Profession of Management*. Boston : Harvard Business School Publishing, 1998.

Fairholm, M. R., Fairholm, G. W. 2009. *Understanding Leadership Perspectives. Theoretical and practical applications*. New York : Springer, 2009.

Fiedler, F. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York : McGraw-Hill, 1967.

Geist, B. 1992. *Sociologický slovník*. Praha : Victoria Publishing, 1992.

Goodson, J. R., McGee, G. W., Cashman, J. F. 1989. Situational Leadership Theory: A test of prescriptions. *Group & Organizational Studies*. [Online] 1989, 14, stránky 446-461.

<<http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/docview/232777743>>.

Graeff, C. L. 1983. The Situational Leadership Theory: A Critical View. *Academy of Management Review*. [Online] 1983, 8, stránky 285-291.
<<http://www.jstor.org.ezproxy.is.cuni.cz/pss/257756>>.

Graen, G. B. 2006. *Sharing Network Leadership. A Volume in LMX Leadership: The Series.* USA : IAP Information Age Publishing, 2006.

Hambleton, R. K., Gumpert, R. 1982. The Validity of Hersey and Blanchard's Theory of Leader Effectiveness. *Group & Organization Studies*. [Online] 1982, stránky 225-242.
<<http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/docview/232430802>>.

Hendl, J. 2008. *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace.* Praha : Portál, 2008.

Hersey, P., Blanchard, K. 1969. Life Cycle Theory of Leadership. *Training and Development Journal*. [Online] 1969, 5, stránky 26-34.
<http://books.google.com/books?id=1aEWbmGIYMkC&pg=PA188&dq=Life+Cycle+Theory+of+Leadership+Training+and+Development+Journal+1969&hl=cs&ei=_5J-TZONDSGp8APwhKTjCA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDcQ6AEwAA#v=onepage&q=Life%20Cycle%20Theory%20of%20Leadership%20Training%20and%20Development%20Journal%201969&f=false>.

Hersey, P., Blanchard, K. 1981. So you want to know your Leadership Style? *Training and Development Journal*. [Online] 1981, 6, stránky 34-54.
<<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=17&sid=990f2cb3-fc0a-434a-b0a1-cad7da4dfce6%40sessionmgr4&vid=17&bdata=Jmxhbm9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=a9h&AN=7471134>>.

Hersey, P., Blanchard, K. 1962. *Great Ideas Revisited: Life cycle theory of leadership.* Training & Development Journal. [Online] 1962, 42, stránky 42-47.
<<http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/docview/227028768/fulltextPDF/12E20639A7450593333/2?accountid=35514>>.

Hersey, P., Blanchard, K., Johnson, D.E. 2001. *Management of Organizational Behavior: Utilizing human resources.* New Jersey : Prentice Hall, 2001.

Hersey, P. a Blanchard, K. 1993. *Management of Organizational Behavior.* New Jersey : Prentice Hall, 1993.

Chen Chen, J. 2004. An Empirical test of Leadership Effectiveness and the match/mismatch in Leadership Style. USA, FL : Nova Southeastern University, [Online] 2004.

<<http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/docview/305045299/12E20919CF25C31AB2E/1?accountid=35514>>.

Ireh, M., Bailey, J. 1999. A study of superintendents change leadership styles using the Situational Leadership Model. *Amercian Secondary Education*.. [Online] 1999, 4, stránky 22-32.

<<http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/docview/195183223/fulltextPDF/12E209C13186C00E953/1?accountid=35514>>.

Jennings, E. E. 1961. The Anatomy of Leadership. *Management of Personnel Quarterly*. 1961, 1.

Johnson, M. 1998. Applying a modified Situational Leadership Model to residential group care setting. *Child and Youth Care Forum*. 1998, 27, stránky 383-405.

Koontz, H., O'Donnell, C. 1959. Principles of Management. New York : McGraw-Hill, 1959. Sv. II.

Korman, A. 1966. Consideration, initiating structure, and organization criteria: A Review. *Personnel Psychology*. 1966, 22, stránky 294-361.

Kun-Hsing, L. 1999. An Empirical study of Hersey and Blanchard's Leadership Theory applied in Taiwan's small and medium-size businesses. USA, FL : Nova Southeastern University, [Online] 1999.

<<http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/docview/304678613/previewPDF/12E20993B2B3E9BC70/1?accountid=35514>>.

Kutnohorská, J. 2009. *Výzkum v ošetrovatelství*. Praha : Grada Publishing, 2009.

Mayo, E. 1933. *The Human problems of an Industrial Civilization*. New York : MacMillan, 1933.

McCall, M. W. a Lombardo, M. M. 1983. What makes a Top Executive? *Psychology today*. Únor 1983, stránky 26-31.

McGregor, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw-Hill, 1960.

McKenna, E. 2000. *Business Psychology and Organizational Behavior. A Student's handbook*. East Sussex : Psychology Press, 2000.

Miovský, M. 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha : Grada Publishing, 2006.

Nadler, D. A. Tushman, M. L. 1990. Beyond the charismatic leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*. [Online] 1990, stránky 77-97.
<<http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/docview/215880829/fulltextPDF/12E20C41277EA1CB85/1?accountid=35514>>.

Nekolová, I. 2005. Situační vedení je stále aktuální. *Moderní řízení*. 2005, 8.

Norris, W. R., Vecchio, R. P. 1992. Situational Leadership Theory. *Group and Organizational Management*. [Online] 1992, 7, stránky 331-342.
<<http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/docview/232776094/fulltextPDF/12E20C0DE712DBF52AC/1?accountid=35514>>

Norušis, M. J. 1998. *SPSS 8.0: Guide to Data Analysis*. Upper Saddle River : Prentice Hall, 1998.

Novotná, E. 2008. *Sociologie organizace*. Praha : Grana Publishing, 2008.

Patrick, C. A. 2002. A Study of Situational Leadership Theory in a Distribution Corporation. USA, FL : Nova Southeastern University, [Online] 2002.
<<http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/docview/305464472/previewPDF/12E2096ECFF6E8C3289/1?accountid=35514>>.

Pavlica, K. a kol. 2000. *Sociální výzkum podnik a management*. Praha : Ekopress, 2000.

Petrusek, M. 1996. *Velký sociologický slovník*. Praha : Karolinum, 1996.

Rashid, S.A. 1983. *Organizational Behaviour*. Agincourt, Canada : Methuen Publications, 1983.

Reddin, W. J. 1970. *Managerial effectiveness*. New York : McGraw Hill, 1970.

Reddin, W. 1967. The 3 - D Management Theory. *Training and Development Journal*. [Online] 1967, 21, stránky 8-17.
<<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=61&hid=19&sid=990f2cb3-fc0a-434a-b0a1-cad7da4dfec6%40sessionmgr4>>

Robbins, S. P. 1989. *Organizational Behavior: Concepts Controversies, and Applications*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1989.

- SČOO. 2006.** Vyhláška ke stanovení činnosti zdravotních pracovníků a jiných odborných pracovníků. [Online] 2006. <<http://www.scoo.cz/cz/index.php?page=napln-prace-optometristu>>.
- Schein, E. H. 2004.** *Organizational culture and leadership*. USA : The Jossey-Bass. Business & Management Series, 2004.
- Smith, M. 1991.** Situational Leadership Training. *Journal of management in Engineering*. 1991, 7, stránky 365-374.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., Hulin, Ch. L. 1969.** *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago : McNally, 1969.
- Stogdill, R. 1974.** Historical Trends in Leadership Theory and Research. *Journal of Contemporary Business*. 1974, str. 7.
- Tureckiová, M. 2007.** *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2007.
- Tureckiová, M.. 2009.** *Organizační chování. Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2009.
- Urban, J. 2004.** Řídící styl: principy situačního vedení. *Moderní řízení*. 2004, 3.
- Vecchio, R. 1987.** Situational Leadership Theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*. 1987, 72, stránky 444-451. Dostupný z: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=17&sid=2685e937-13e4-47a0-84d7-64019de9aa49%40sessionmgr14&vid=2>>.
- Vries, R., Roe, R.,Taillieu, T. 1998.** Need for supervision. *The Journal of Applied Behavioral Science*. [Online] 1998, 34, stránky 486-501. <<http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/docview/236296502/12E205F2B791AA97F23/1?accountid=35514>>.
- Vymyslický, I. 2007.** Odlišit se - jeden ze základních kamenů úspěchu. *Česká oční optika*. 2007, 3.
- Warr, P. 2002.** *Psychology at Work*. London : Penguin Books, 2002.
- Weston, B. O. 1979.** *A study of the situational leadership capabilities of leaders in elementary school administration*. místo neznámé : DAI, 1979.

York, R. 1996. Adherence to Situational Leadership Theory among Social Workers. *The Clinical Supervisor*. 1996, 14, stránky 5-24.

Yukl, G. A. 1989. *Leadership in Organizations*. New Jersey : Prentice Hall, 1989.

Zich, F. 1976. *Sociologický výzkum*. Praha : Nakladatelství Svoboda, 1976.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Významné milníky v rozvoji zkoumání leadershipu.....	12
Tabulka 2: Vhodné styly vedení podle úrovně zralosti vedených.....	24
Tabulka 3: Vhodné styly vedení podle úrovně zralosti vedených podrobně dle SLT.....	33
Tabulka 4: Pravděpodobnost úspěšného vedení – styl vs zralost.....	34
Tabulka 5: Tabulka pro vyhodnocení stylů vedení a rozsahu stylů	49
Tabulka 6: Tabulka pro vyhodnocení stylové adaptability	50
Tabulka 7: Struktura vzorku vedoucích a podřízených dle pracoviště.....	53
Tabulka 8: Struktura odpovědí vedoucích a podřízených v situaci č. 1	59
Tabulka 9: Struktura odpovědí vedoucích a podřízených v situaci č. 2	61
Tabulka 10: Struktura odpovědí vedoucích a podřízených v situaci č. 3.....	63
Tabulka 11: Struktura odpovědí vedoucích a podřízených v situaci č. 4.....	65
Tabulka 12: Struktura odpovědí vedoucích a podřízených v situaci č. 5.....	67
Tabulka 13: Struktura odpovědí vedoucích a podřízených v situaci č. 6.....	69
Tabulka 14: Struktura odpovědí vedoucích a podřízených v situaci č. 7.....	71
Tabulka 15: Struktura odpovědí vedoucích a podřízených v situaci č. 8.....	73
Tabulka 16: Struktura odpovědí vedoucích a podřízených v situaci č. 9.....	75
Tabulka 17: Struktura odpovědí vedoucích a podřízených v situaci č. 10.....	77
Tabulka 18: Struktura odpovědí vedoucích a podřízených v situaci č. 11.....	79
Tabulka 19: Struktura odpovědí vedoucích a podřízených v situaci č. 12.....	81
Tabulka 20: Bodová hodnocení odpovědí A, B, C, D v jednotlivých situacích podle SLT.....	84
Tabulka 21: Procentuální vyjádření shod v odpovědích vedoucích a vedených v jednotlivých situacích.....	85
Tabulka 22: Aritmetický průměr bodového hodnocení reakcí v situacích.....	86
Tabulka 23: Detailní struktura odpovědí a bodového hodnocení situací – vedoucí.....	88
Tabulka 24: Detailní struktura odpovědí a bodového hodnocení situací – podřízení	89
Tabulka 25: Detailní struktura odpovědí a bodového hodnocení situací – vedoucí - jiný pohled	90
Tabulka 26: Detailní struktura odpovědí a bodového hodnocení situací – podřízení - jiný pohled	91
Tabulka 27: Struktura primárních stylů vedoucích optik pohledem vedoucích a podřízených	92
Tabulka 28: Struktura sekundárních stylů vedoucích optik pohledem vedoucích a podřízených	94
Tabulka 29: Rozsah stylů vedoucích očních optik pohledem vedoucích a podřízených.....	95
Tabulka 30: Adaptabilita stylů vedoucích očních optik pohledem vedoucích a podřízených	96
Tabulka 31: Zralost podřízených očních optik dle vedoucích při plnění úkolu obsluha zákazníka....	100
Tabulka 32: Faktorová analýza – struktura položek škály zralosti – úkol č. 1.....	102
Tabulka 33: Zralost podřízených očních optik dle vedoucích při plnění úkolu zhotovení brýlí.....	103
Tabulka 34: Faktorová analýza – struktura položek škály zralosti – úkol č. 2.....	104
Tabulka 35: Zralost podřízených očních optik dle vedoucích při plnění úkolu provádění oprav	105
Tabulka 36: Faktorová analýza – struktura položek škály zralosti – úkol č. 3.....	106
Tabulka 37: Zralost podřízených očních optik dle vedoucích při plnění úkolu provádění oprav	107
Tabulka 38: Faktorová analýza – struktura položek škály zralosti – úkol č. 4.....	108
Tabulka 39: Celková úroveň zralosti podřízených na všech úkolech	109
Tabulka 40: Hodnocení zralosti podřízených na jednotlivých úkolech	110
Tabulka 41: Hodnocení zralosti podřízených celkem	111

Seznam grafů

Graf 1: Struktura odpovědí vedoucích a podřízených dle počtu bodů v modelových situacích	83
--	----

Seznam obrázků

Obrázek 1: Kontinuum stylů vedení.....	18
Obrázek 2: Dvoudimenzionální model vedení Ohio State University	19
Obrázek 3: Dvoudimenzionální model vedení Michigan University.....	20
Obrázek 4: Reddinův 3-D model vedení.....	25
Obrázek 5: Dvoudimenzionální model vedení Herseyho a Blancharda.....	28
Obrázek 6: Třídimenzionální model efektivního vedení Herseyho a Blancharda.....	30
Obrázek 7: Kontinuum pracovní a psychologické zralosti.....	32
Obrázek 8: Rozšířený model situačního vedení Herseyho a Blancharda.....	34
Obrázek 9: Základní styly chování vedoucích	51

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník řídicích stylů pro vedoucí pracovníky/manažery prodejen
Příloha 2: Soupis pracovních úkolů zaměstnanců v oční optice
Příloha 3: Dotazník řídicích stylů pro zaměstnance